الجامعة الإسلامية - غــزة
عمادة الدراســات العليــا
كليـــــة التــجـــــارة
قســـم المحاسبة والتمويل

مدى كفاءة استخدام الأموال و تأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح

"دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة –فلسطين"

إعداد الطالب

مراد عليان عوض أبو دقة

إشراف

أ.د. يوسف محمود جربوع

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة و التمويل

١٤٣٠ هـــ ٢٠٠٩ م

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

هاتف داخلي: 1150

ج س غ/35/

الرقم Ref 2009/10/25

التاريخ Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ مراد عليان عوض أبو دقة لنيل درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم المحاسبة والتمويل وموضوعها:

"مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح – دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة – فلسطين"

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 12 ذو القعدة 1430هـ، الموافق 2009/10/31م الساعة الواحدة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

أ.د. يوسف جربوع	مشرفاً ورئيساً	....
أ.د. سالم حلس	مناقشاً داخلياً	....
د. علي شاهين	مناقشاً داخلياً	....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية *التجارة*/ قسم المحاسبة والتمويل.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

((كُنتُمْ خَيرَ أُمةٍ أُخْرِجَتْ للناسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ و تَنْهَوْنَ عَنِ المُنْكَرِ وَ تُؤْمِنُونَ بِاللهِ و لَو آمَنَ أَهْلُ الكِتابِ لَكَانَ خَيْراً لَهُم مِنهُمُ الْمُؤمِنُونَ و أَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ))

صدق الله العظيم

(سورة آل عمران – الآية ١١٠)

الإهداء

الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم و على آله و صحبه أجمعين

إلى والديّ الأعزاء

إلى زوجتي و أبنائي الأعزاء

إلى أصدقائي و زملائي في الدراسة و العمل

إلى كل من علمني حرفا

إلى كل من له فضل علي

شكر و تقدير

أتقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان للأستاذ الدكتور/ يوسف محمود جربوع، الذي شرفني بإشرافه على هذا العمل و الذي كان له الفضل الكبير بصبره و نصحه لي بتذليل كافة الصعوبات التي واجهتني أثناء البحث، كما أتقدم بالشكر و التقدير لكل من ساهم بالنصح و الإرشاد لي لانجاز هذا العمل المتواضع. كما أقدم الشكر إلى أساتذتي المشاركين في مناقشة هذه الرسالة و هما الأستاذ الدكتور/ سالم عبد الله حلس و الدكتور/ علي عبد الله شاهين، جعل الله هذا العمل في ميزان حسناتهما.

قائمة المحتويات

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء للمؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة/ فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال، كما هدفت إلى تحديد النظام المحاسبي الموحد المناسب لتلك المؤسسات الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال و ذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطة هذه المشروعات، والذي يساهم في إنجاح عملية جلب الأموال.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، و الذي استند على استخدام أداة الاستبانة في جمع البيانات من مصادرها الأولية، حيث تم توزيع الإستبانات على عينة عشوائية مكونة من ٨٠ جمعية من الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

و قد تبين من نتائج البحث أن لدى الجمعيات وعي كبير بأهمية قياس الكفاءة و الفعالية عن أعمالها و مدى ارتباطه الوثيق بعملية جلب الأموال، كما تبين من خلال الدراسة أهمية وجود خطة إستراتيجية للجمعيات تساعدها على رسم خطة عمل لتحقيق أهدافها الخاصة و العامة، إلا أننا نجد ضعف في مشاركة الفئة المستفيدة و أعضاء مجلس الإدارة و العاملين في الجمعيات في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية مما يقلل من مدى الالتزام و انتماء تلك الأطراف بالخطة الاستراتيجة للجمعية.

و قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها ضرورة حث إدارة الجمعيات على ضرورة العمل على قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها، الذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال، وحث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها و برامجها.

Abstract

This study aimed at assessment of the efficiency, effectiveness and evaluation of the Palestinian NGOs in the Gaza Strip in order to guarantee of the successful of fundraising process. On the other hand, it aims at determining of the suitable unique accounting system for those NGOs which assists in achieving of the efficiency of usage of funding resources through designing of the best accounting procedures in order to manage and monitor of its projects' activities which will contribute in the successful of fundraising process.

To achieve the study objectives, the descriptive and analysis approach has been used. This approach depends on data collection from its main sources. A questionnaire has designed and distributed on a random sample of 80 Palestinian NGOs work in the Gaza Strip.

The study results show that high awareness of those NGOs for the importance of efficiency and effectiveness of its work and its correlation with fundraising processes. Moreover, the study shows the importance of strategic plans for those NGOs help it to drawing action plans to achieve its goals and objectives. Unfortunately, there are weaknesses in the participation target groups, beneficiaries, board members, and employees of these NGOs in preparation process of strategic plans which reduce the commitments of those groups in the implementation of the strategic plans.

Finally, the following recommendations for the Palestinian NGOs are raised:

- To measure the effectiveness and efficiency of its works which will develop its capabilities on fundraising.
- To enhance the Palestinian NGOs to use the Unique Accounting System which will enhance its capabilities on fundraising to be able for implementing of programs and projects.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الفصل

سيحتوي هذا الفصل على الاطار العام للدراسة من مقدمة و مشكلة الدراسة و أهميتها و أهدافها و كذلك فرضيات الدراسة و متغيراتها بالاضافة الى منهجية و مجتمع و عينة الدراسة.

مقدمة الدراسة

ظهرت المؤسسات غير الحكومية في فلسطين منذ عهد و سيطرة العثمانيين عليها، حيث سن قانون سمي بالقانون العثماني ينظم أعمالها بقي ساري المفعول إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم إلغاؤه بسن قانون رقم (١) لعام ٢٠٠٠ و الذي ينظم أعمالها إلى تاريخه. (عبد الغني، ٢٠٠٧)

و قد تركز نشاط هذه المؤسسات على العمل الخيري من رعاية الفقير و كفالة اليتيم و توزيع الأغذية، كما لعبت المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دورا مهما في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال الإسرائيلي شملت مجالات الحياة الميدانية كاتساع الخدمات التطوعية الجماهيرية إلا أن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية أدى إلى خلق واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد وهو ما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة و انحسار مجالات أخرى أصبح بعضها من مهام السلطة الوطنية (حماد، ٢٠٠٧).

مع كل هذه الأهمية لعمل المؤسسات غير الحكومية، إلا أنها لم تلق اهتمام كبيرا من جانب المحاسبة، كما أن عدم سعي المؤسسات غير الحكومية إلى تحقيق الأرباح لا يقلل من أهمية وضع أسس و قواعد و إجراءات محاسبية مطلوبة لإدارة و رقابة أنشطة هذه المؤسسات (Frenand Vincent, 1996)، كما أنها لا تخفف من حاجة هذه المؤسسات

لتسجيل و معالجة معلوماتها المحاسبية و الإبلاغ عنها بطريقة تشبه – إلى حد ما - تلك المستخدمة في منظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الأرباح (سعادة، ١٩٩١).

و من المعروف بان صدور قرار بتخصيص موارد اقتصادية من قبل أي مؤسسات بصرف النظر عن أشكالها القانونية أو طبيعة أنشطتها بغرض تحقيق هدف معين يعتبر نقطة البداية لتصميم أي نظام محاسبي، و يسري هذا المفهوم على أي موارد اقتصادية يتم تخصيصها سواء تم ذلك بواسطة الأفراد أم بمعرفة الحكومات لإشباع حاجة عامة (جربوع، ٢٠٠١).

إن افتقار المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة - فلسطين إلى بنية أساسية محاسبية متطورة يشكل عقبة رئيسية أمام نجاح تلك المؤسسات في جلب أموال تساعدها في تحقيق أهدافها وغاياتها وخططها الإستراتيجية.

كما أن عملية تقويم الأداء لهذه المؤسسات تعتبر ضرورة ملحة في عصر تكنولوجيا المعلومات و عولمة أسواق المال، مما يتوجب وضع مفاهيم رقابية جديدة تتمثل في الإدارة بالأهداف والنتائج، الرقابة الذاتية، وكذلك الجودة الشاملة.

و لتفعيل هذه المفاهيم الجديدة في إدارة تلك المؤسسات يجب تطوير عدد من المقاييس المتقدمة لتقويم الأداء مثل الفاعلية (مصطفى، ١٩٩٩)، والكفاءة (عاشور، ٢٠٠٢)، (يوسف، ١٩٩٥) والإنتاجية، وذلك بالتكامل مع المقاييس التقليدية المتمثلة في تقرير الميزانية و مؤشراته في التحليل المالي، تقرير الإفصاح المحاسبي والمسئولية الاجتماعية.(مطر، ٢٠٠٠)، مؤشرات الإسهام في الناتج المحلي، التقارير السنوية، تقارير أداء العاملين.(شاويش، ١٩٩٦)، والدراسات التقويمية المتخصصة.

مشكلة الدراسة

يعاني عدد كبير من المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية من ضعف في قدرتها على الاستخدام الأمثل لمصادر أموالها، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائها العام و قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها المختلفة لخدمة الفئات الاجتماعية المستهدفة.

هذا و تقدم هذه الدراسة الإطار النظري و التطبيقي للمساعدة على تحديد مدى كفاءة استخدام مصادر الأموال في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية / قطاع غزة، وتأثيرها على عملية جلب الأموال، و كذلك تطبيق النظام المحاسبي على تلك المؤسسات و ذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة هذه المؤسسات.

و بالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:-

إلى أي مدى تقوم المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية - قطاع غزة باستخدام النظام المحاسبي في إثبات عملياتها المالية و استخدام مصادر الأموال بكفاءة و ما مدى تأثيرها على عملية جلب الأموال؟

و ينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:-

١- هل تقوم المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية - قطاع غزة بقياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها، لضمان نجاح عملية جلب الأموال؟

٢- هل تقوم المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية / قطاع غزة باستخدام النظام المحاسبي الموحد و وضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطتها، لضمان نجاح عملية جلب الأموال؟

٣- مدى تأثير استخدام نظام محاسبي موحد و قياس الكفاءة و الفاعلية على عملية جلب الأموال؟

أهمية الدراسة

تعتبر هذه الدراسة مهمة للأسباب التالية: -

١ - أصالتها، حيث ندرة الدراسات ذات الأهمية التي تناولت النواحي المحاسبية و المالية و خاصة فيما يتعلق بكفاءة استخدام مصادر الأموال في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة/ فلسطين.

٢ - كثرة و تنوع المجالات التي تعمل فيها المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة – فلسطين من إغاثة و صحة و تعليم و ثقافة و كذلك استهدافها للفئات الاجتماعية المختلفة من أطفال و شباب و نساء، وحاجتها إلى مصادر تمويل تساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

٣ - قيام المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة - فلسطين بتقديم خدماتها بشكل واسع للمجتمع الفلسطيني بقصد تلبية احتياجاته الضرورية، لهذا يحتاج الأمر إلى دراسة كفاءة استخدام مصادر الأموال فيها وتأثيرها على عملية جلب الأموال.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

١ - تحديد الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء لمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة/ فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال.

٢ - تحديد النظام المحاسبي الموحد المناسب لتلك المؤسسات الذي يساعد على تحقيق كفاءة استخدام مصادر الأموال و ذلك بوضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطة هذه المشروعات، والذي يساهم في إنجاح عملية جلب الأموال.

٣- تقديم الحلول الممكنة لمعالجة المشاكل المحاسبية و المالية و الإدارية لهذه المؤسسات و التي تسهم في رفع و زيادة الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء وتعزيز قدرتها على جلب الأموال.

فرضيات الدراسة

لقد اعتمد الباحث في إجابته على مشكلة الدراسة و أهدافها بالفرضيات التالية:-

الفرضية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية / قطاع غزة بقياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها و وبين قدرتها على جلب الأموال"

الفرضية الثانية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية / قطاع غزة باستخدام النظام المحاسبي الموحد و وضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطتها و بين قدرتها على جلب الأموال"

الفرضية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين مدى كفاءة استخدام الأموال في المؤسسات الأهلية تعزى لاختلاف عامل مجال عمل تلك المؤسسات "

الفرضية الرابعة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين مدى كفاءة استخدام الأموال في المؤسسات الأهلية تعزى لاختلاف قدراتها الإدارية و الفنية "

متغيرات الدراسة

- المتغير التابع: قدرة المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة على جلب الأموال
- المتغيرات المستقلة:

١ - الكفاءة والفاعلية .

٢ - استخدام نظام محاسبي موحد.

منهجية الدراسة

أولا: جمع البيانات: قام الباحث بجمع البيانات من خلال المصادر الأولية و المصادر الثانوية.

أ- المصادر الأولية:-

١ - مقابلات مع المدراء العامون و المدراء الماليون و المسئولين عن عملية جلب الأموال في الجمعيات غير الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، و تصميم استبانه لتوزيعها على الجهة المستهدفة باستخدام التحليل الإحصائي (SPSS).

٢ - زيارات ميدانية للجمعيات.

٣ - استبيان.

ب - المصادر الثانوية:-

١ - الوثائق و اللوائح الإدارية و المالية لدى الجمعيات.

٢- التقارير و الأبحاث.

٣- الدوريات

٤- الانترنت.

٥- الكتب و المراجع.

ثانيا: تحليل البيانات:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الجداول الإحـصائية و الأشـكال البيانية و استخدام الاختبارات و المعادلات الإحصائية.

كما تم إعداد و تفريغ و تحليل الاستبانه من خلال استخدام البرنامج الاحصائي SPSS .

مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة و البالغ تعدادها ٢٦٢ جمعية غير حكومية محلية منها و دولية و ذلك وفقا لدليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة لعام ٢٠٠٧م الصادر عن مكتب المنسق العام للامم المتحدة.

تعمل هذه الجمعيات في تسعة مجالات مختلفة و هي: امرأة و طفل، ديمقراطية و حقوق إنسان، تنمية اقتصادية، تعليم و تدريب، زراعة و بيئة، خدمات اجتماعية و إغاثة، تنمية اجتماعية، ثقافة و رياضة، صحة و تأهيل(دليل المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٧).

كما تم اختيار عينة البحث ممثلة لمجتمع الدراسة باستخدام العينة العشوائية بحجم ٨٠ جمعية.

الدراسات السابقة

(أ) الدراسات السابقة العربية

- **دراسة (الحيالي، ٢٠٠٠)**، بعنوان: " محاسبة الجمعيات التعاونية الزراعية في خدمة تنمية الريف الأردني"،

و قد بينت الدراسة المشاكل التي تعاني منها المملكة الأردنية الهاشمية و دور الجمعيات التعاونية في حل إحدى المشاكل الزراعية الأساسية في الأردن التي تتمثل في تفتيت الملكية الزراعية، كما بينت الدراسة أهمية تنظيم و توحيد قاعدة البيانات للجمعيات التعاونية بصفة عامة و الجمعيات التعاونية الزراعية بصفة خاصة. و كانت من نتائج هذه الدراسة اقتراح نموذج محاسبي يتوافق مع طبيعة الملكية في هذه المجال، و خلص الباحث إلى انه توجد صعوبات في أداء تلك الجمعيات منها انعدام وجود نظام محاسبي موحد للجمعيات يتلاءم مع طبيعة كل من أنواع الجمعيات التعاونية مما يسهل عملية إعداد القوائم المالية للجمعيات التعاونية و يوحد إجراءاتها و طرقها و مفاهيمها المحاسبية، عدم استخدام التخطيط العلمي لأنشطة الجمعيات مما يضعف عملية المتابعة و المراقبة.

- **دراسة (شرف، ٢٠٠٥)**، بعنوان: " أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية "،

حيث تناولت الدراسة أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية و ذلك من خلال تحليل و تقييم الأوضاع المالية و الرقابية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة و بيان جوانب الضعف و القصور في الجوانب الرقابية المطبقة في الجمعيات الأهلية، إضافة إلى

بيان مدى التزام الجمعيات الأهلية بتطبيق الإجراءات الرقابية حسب الأصول العلمية، و بيان أثر ذلك على الجوانب المالية التي هي وسيلة الاستمرار و البقاء بالنسبة للجمعيات الأهلية.

كما أن الدراسة خلصت إلى وجود دور مؤثر و فعال لمؤسسات التدقيق و الأجهزة الرقابية في تطوير الأنظمة المالية و الإدارية للجمعيات الأهلية في قطاع غزة، كما بينت الدراسة وجود بعض القصور فيما يتعلق بدور النظام المحاسبي في تقييم أداء البرامج و المشاريع و كشف الانحرافات فور حدوثها. كما أوصت الدراسة إلى زيادة فاعلية الرقابة المالية الداخلية من خلال تطوير الهيكليات التنظيمية للجمعيات الأهلية و كذلك تطوير العمل الرقابي بحيث لا يبقى في إطار الرقابة المالية التقليدية.

- **دراسة (الجديلي، ٢٠٠٥)**، بعنوان: " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "،

حيث تناولت الدراسة دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية في فلسطين و بالتحديد في قطاع غزة و أهميتها كأداة تخطيط مالي تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور، و مواجهة المشاكل المالية المستقبلية المتوقعة، و إلى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة و التخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة و مدى استخدامها في ترشيد القرار و تحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات و التخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية.

حيث خلصت الدراسة إلى أن المنظمات لا تهتم عادة بوجود لجنة مختصة بصياغة الموازنة و إعدادها، كما أن تلك المنظمات تعاني من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة و الفعلي. كما أوصت الدراسة إلى انه لابد للمنظمات غير

الحكومية العاملة في قطاع غزة أن تراجع رؤيتها للمستقبل بما يمكنها من مواكبة التطورات على الصعيدين المحلي و الدولي، و بالتحديد مراجعة سياسات التخطيط المالي المعتمدة لديها، بحيث تتمكن من الإلمام بمتطلبات العصر من أدوات التخطيط المالي السليم، لتحافظ على بقائها.

- **دراسة (سعده،٢٠٠٦)**، بعنوان: " تنمية الموارد المالية في المنظمات الصحية غير الربحية في محافظات غزة "،

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي تنتهجها المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في المجال الصحي في محافظات غزة لتنمية مواردها المالية و حجم الدعم من المصادر الذاتية، المحلية، العربية و الأجنبية.حيث خلصت الدراسة إلى انه رغم أن غالبية المنظمات الأهلية مستوفاة لمعايير التمويل، إلا أن ذلك لم يمنعها من القيام ببعض التعديلات في بعض نظمها لتوائم بعض المعايير الإضافية التي تضعها المنظمات الأهلية مما يكسبها صفة المرونة الايجابية بهدف الحصول على التمويل الضروري لاستمراريتها.

كما أوصت الدراسة إلى تشكيل دائرة لتنمية الموارد المالية ممثلة بمجموعة من أفراد الهيئة الإدارية، و كذلك محاولة اعتماد سياسة التنوع في مصادر التمويل و الدعم و عدم الاعتماد على مصدر خارجي وحيد للحصول على التمويل.

(ب) الدراسات السابقة الأجنبية

- **دراسة (Chwen sheu and waker, J. 1994)**، بعنوان: " المنظمات الاجتماعية غير الهادفة إلى تحقيق الربح"،

و هدفت هذه الدراسة إلى بيان إدارة المنظمات غير الربحية عادة تركز على تحقيق أهداف الرفاهية الاجتماعية بالدرجة الأولى، و تغفل في كثير من الأحيان دور التركيز على تحقيق الكفاءة للعمليات و الرقابة على التكاليف و عملية التشغيل. و سعت الدراسة إلى وضع إطار لتخطيط العمليات و الرقابة على تكاليفها في التنظيم غير الربحي للأعمال الصغيرة، و تشير نتائج الدراسة إلى إمكانية إحداث تحسينات كبيرة على كفاءة الأداء مع تخفيض التكاليف المالية للتنظيم غير الربحي للأعمال الصغيرة من خلال استخدام تخطيط العمليات المعدل و نشاطات السيطرة و الرقابة.

- **الدراسة التي قام بها (Chambres, 1994)، بعنوان**: " **الكفاءة الإنتاجية**"،

حيث أظهرت الدراسة إنها تشبه الطاقة أو الإنتاج المنجز إلى الطاقة أو الإنتاج الداخل، أو ما يسمى بنسبة القابلية، و يعد هذا التعريف شاملا حتى أصبح يعني الكثير من المعاني، ففي الهندسة يعني مصطلح الكفاءة نسبة المخرجات إلى المدخلات، بينما في الكفاءة المحاسبية يعني قياس التكلفة إلى التكلفة الحقيقية لقياس الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

- **دراسة (EL-AFF, 2007)، بعنوان**:

" Institutional sustainability: Mainstreaming project management best practices in Palestine NGO's "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لموضوع الاستدامة المؤسساتية في المنظمات غير الحكومية الفلسطينية من خلال محورة الممارسات السليمة لإدارة المشاريع في المؤسسات.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية تتميز بكونها تشغل عدد كبير من العمالة، ميزانياتها صغيرة إلى متوسطة في الأغلب، هيكليتها مبنية على الإدارات و غالبا لا يوجد فيها مدير مشاريع متفرغ، كما أن الجهات المانحة لم تسهم بشكل فعال في الحد من المشاكل التي تواجه إدارة المشاريع في المؤسسات غير الحكومية بل على العكس ساعدت في زيادة حدتها.

التعليق على الدراسات السابقة

و بالتعليق على الدراسات السابقة، وجد الباحث أن أغلب تلك الدراسات ركزت على الممارسة السليمة لإدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، و على تنمية الموارد المالية للمنظمات الأهلية الفلسطينية، كما تناولت بعض الدراسات الأوضاع المالية و الرقابية للجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة.

و على الرغم من أن معظم الدراسات السابقة حققت أهدافها البحثية ، إلا أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أن هذه الدراسة ركزت على تحديد كفاءة و فاعلية و تقييم الأداء للمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة/ فلسطين، و معرفة مدى أثرها على عملية جلب الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج و المشاريع التي تصب في خدمة المجتمع المدني الفلسطيني، حيث أن قطاع العمل الأهلي الفلسطيني من المكونات المهمة للاقتصاد الوطني الفلسطيني.

الفصل الثانـي

المؤسسات غير الحكوميـة

(الأهليـة)

مقدمة

سيحتوي هذا الفصل على تعريف المؤسسات الأهلية و نشأتها فلسطينيا و نطاق عملها في فلسطين، كما سيتم تناول دور المؤسسات الأهلية في خدمة المجتمع الفلسطيني.

أولا: تعريف المؤسسات الأهلية

المؤسسات الأهلية هي المؤسسات التي لا تهدف من نشاطها إلى تحقيق الأرباح بل تهدف إلى تقديم الخدمات للفئات و الشرائح الاجتماعية المهمشة و التي لا تصلها خدمة المؤسسات الحكومية أو أن المؤسسات الحكومية ليس لديها الموازنات الكافية لتغطية جميع احتياجات جميع شرائح المجتمع.

لهذا يأتي دور المؤسسات الأهلية لتكملة عمل المؤسسات الحكومية .

يعرف القانون الفلسطيني رقم (١) لعام ٢٠٠٠ المؤسسة الأهلية أو الجمعية بأنها " شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية " (الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٠).

كما أن المشرع المصري عرف المؤسسات الأهلية أو الجمعيات الأهلية في مادته الأولى من القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ على أنها " جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون، كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص اعتبارية، أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، و ذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي ". (مغازي، ٢٠٠٥).

و قد عرفت المؤسسات غير الحكومية بأنها" منظمات أو مؤسسات اجتماعية و غير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساسا إلى تحقيق الربح المادي، و يقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات و تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان، و بالقدر الذي تتاح أو تفيد فيه هذه الحريات من مكان لآخر، سواء كانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية و الاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات و الأطفال و النساء و المعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في المجالات الصحية و الثقافية و حماية البيئة و محاربة الفقر و نحو ذلك" (شبير، ٢٠٠٤، ص٨٦).

كما أن مؤسسات العمل الأهلي ارتبط اسمها لاحقا بمؤسسات المجتمع المدني، حيث أن " مفهوم المجتمع المدني ارتبط بظهور نظريات العقد الاجتماعي خلال القرنين السابع عشر و الثامن عشر في المجتمعات الغربية للدلالة على مجتمع المواطنين الأحرار الذين اختاروا بإرادتهم الحرة الطوعية حكوماتهم، و يرى أن تعاظم دور منظمات المجتمع المدني في تسعينيات القرن الماضي أنما يعود لعدة أسباب منها دورها السريع في التحول الديمقراطي و استعادة الديمقراطية في دول نكبت بحكم شمولي طويل مثل البرتغال ١٩٧٤، و أسبانيا ١٩٧٥، و اليونان ١٩٧٦، و دورها الحيوي في حل الصراع سلميا كما في بولندا على يد نقابة العمال "تضامن" التي أسقطت النظام الشمولي سلميا، و دورها في تحقيق معدلات تنمية أسرع إذ كشفت تجارب التنمية في دول العالم الثالث عن فشلها في تحقيق أهدافها بل تضاعفت ديونها الأمر الذي دعا إلى إعادة النظر بهدف فهم أعمق لأبعاد التنمية و كان من أهمها حيوية تنظيمات المجتمع المدني، و دورها في حماية الدولة من الفساد، و التخفيف من

أعباء الدولة في ظل التصور الجديد لدور الدولة و الذي غير مـــن مفهـــوم الـــدول الراعيـــة المهيمنة على كافة الأنشطة المجتمعية ".(الأنصاري، ٢٠٠١).

و قد اختلف الكثير في تعريف المجتمع المدني و ذلك باختلاف الخلفيات الـــسياسية و القناعات الإيديولوجية .عرف المجتمع المدني بأنه " الحيز المستقل نسبيا عن الدولـــة و الـــذي يحتوي على نسيج متشابك من العلاقات التي تقوم بين أفراده من جهة و بينهم و بين الدول من جهة أخرى و هي علاقة سليمة تقوم على تبادل المصالح و المنافع و التعاقـــد و التراضـــي و التفاهم و الاختلاف و الحقوق و الواجبات و المسئوليات و محاسبة الدولة في كافـــة الأوقـــات التي يستدعي فيها الأمر محاسبتها". (زيدان،٢٠٠٥)

كما عرف المجتمع المدني بأنه " مجمل الهيئات و المؤسسات التي تعمـــل مـــن أجـــل خدمة الجمهور في شتى النواحي و بالتزام أن يكون في هذه الخدمة ما يؤكد المعاني و القـــيم التي يسعى المجتمع إليها ".(عبد الشافي، ١٩٩٩).

كذلك عرف المجتمع المدني بأنه " جملة من المؤســـسات الـــسياسية و الاقتـــصادية و الاجتماعية و الثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة في استقلال عن ســـلطة الدولـــة و عـــن أرباح الشركات في القطاع الخاص " .(الشلادة، ٢٠٠٢).

أما الشبكة العربية للمنظمات الأهلية فقد عرفت المجتمع المدني بأنه " منظمات وسيطة تقع بين الدولة و الأسرة، هي إرادية تطوعية، لا تستهدف الربح، تسعى إلى تحقيـــق الـــصالح العام، أو منافع فئات و قطاعات في المجتمع و هي تتوافق مـــع أهـــداف محـــددة، و تتمتـــع باستقلال ذاتي، و يحكمها القانون ". (الشبكة العربية للمنظمات الأهلية).

حيث في كثير من الدول تقوم بعض وزارات الاختصاص كوزارة الشئون الاجتماعية بتخصيص بعض من موازناتها لتغطية جزء من أنشطة عمل المؤسسات الأهلية، لما للمؤسسات الأهلية من دور داعم و دور تنموي للمجتمع إن أحسن استغلال دورها كما يجب أن يكون.

ثانيا: نشأة المؤسسات الأهلية الفلسطينية

ظهرت المؤسسات الأهلية في فلسطين منذ عهد و سيطرة العثمانيين عليها ، حيث سن قانون سمي بالقانون العثماني ينظم أعمالها بقي ساري المفعول إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية حيث تم إلغاؤه بسن قانون رقم (١) لعام ٢٠٠٠ و الذي ينظم أعمالها إلى تاريخه.

و يرجع تاريخ تأسيس أول جمعية أهلية فلسطينية إلى عام ١٨٤٩م تدعى " جمعية القدس الأدبية ". (سالم، ١٩٩٤).

في حين شهدت عقود الثلاثينات و الأربعينات من القرن العشرين الماضي حالة انتشار واسع للجمعيات الأهلية خصوصا بعد عام النكبة ١٩٤٨ الذي اتسم فيه عمل الجمعيات الأهلية بالطابع الإغاثي متزامنا مع الأحداث الجسام التي مر فيها الشعب الفلسطيني من اللجوء و الشتات .

حيث ارتبط عمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية بالعوامل الوطنية ، و السياسية، و بقي سند قوي و داعم للعمل الوطني المقاوم و المناهض للاستيطان و الاحتلال اليهودي لأرض فلسطين مما جعل تركيز اهتمام العمل الأهلي الفلسطيني على المطالبة بالاستقلال و دعم و مساندة عموم الشعب الفلسطيني على الصمود و مواجهة الترحيل و التهجير بقدر الإمكان.

في حين شهدت مرحلة السبعينات تطورا هاما على صعيد إعادة تنظيم العمل الأهلي الفلسطيني و خاصة مع بروز قوة منظمة التحرير الفلسطينية التي قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج و التي هدفت إلى تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما دعمت إنشاء لجان العمل التطوعي في الضفة الغربية و قطاع غزة، و التي استجابت بشكل خلاق لبعض الاحتياجات و الأولويات التنموية المختلفة بدون ا ن تتبلور رؤية تنموية شاملة (سنونو، ٢٠٠٣، ص١٠٨).

في حين تميزت الجمعيات الأهلية بتلك الفترة بتعدد أدوارها و تنوع أنشطتها، حيث عمدت على التركيز على سد الفجوات الخدماتية التي لم يقم الاحتلال بتقديها للشعب الفلسطيني كما اتسمت بدعم و إسناد الحفاظ و التمسك بالهوية الوطنية الفلسطينية من خلال إقامة الأنشطة التي تحافظ من خلالها على التراث الوطني الفلسطيني و عدم السماح بطمس هويته الوطنية و تعززت هذه الأنشطة خلال الانتفاضة الفلسطينية الأولى التي بدأت عام ١٩٨٧ التي أثبتت خلالها الجمعيات الأهلية قدرتها على ابتكار أنشطة متنوعة لدعم حركة النضال الوطني الفلسطيني من خلال تعزيز العمل التطوعي الخيري من دعم الفلاحين من جني محاصيلهم خلال فترات الحصاد المختلفة.

كما تعزز وجود و دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية عند نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية ، حيث ساعدت و نظمت السلطة الوطنية الفلسطينية عمل الجمعيات الأهلية و شرعت القوانين اللازمة لتنظيم و رقابة عملها بما يسمح من قيامها بالدور المنوط بها في ظل أجواء من الشفافية و المحاسبة و الرقابة البناءة بما يخدم المجتمع المدني الفلسطيني و بدون

القيام بأي أعمال تسمح بإهدار المال العام من خلال سوء استخدام لأموال و الإمكانيات المتاحة للجمعيات الأهلية من خلال الدعم المتحصل من التمويل الداخلي و التمويل الخارجي .

ثالثا: نطاق عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية

تركز عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية على العمل الخيري من رعاية الفقير و كفالة اليتيم و توزيع الأغذية ، كما لعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال العقدين الماضيين دورا مهما في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال الإسرائيلي شملت مجالات الحياة الميدانية كاتساع الخدمات التطوعية الجماهيرية إلا أن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية أدى إلى خلق واقع سياسي واجتماعي واقتصادي جديد وهو ما ساهم في بروز مجالات عمل جديدة و انحسار مجالات أخرى أصبح بعضها من مهام السلطة الوطنية الفلسطينية.

حيث اتسم نشاط عمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية بالطابع الخيري و الاغاثي المحض في فترة الحكم العثماني و الانتداب البريطاني و نشاط العصابات الصهيونية عند نشأة الكيان الصهيوني عام ١٩٤٨م وكذلك وجود الحكم الأردني في الضفة الغربية و الحكم المصري في قطاع غزة .

في حين تطور و تنوع عمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية بعد احتلال الضفة الغربية و قطاع غزة عام ١٩٦٧م حيث اشتمل على تعزيز صمود الشعب الفلسطيني و الحفاظ على الهوية الوطنية الفلسطينية إلى تعزيز الدور التطوعي الخيري للجمعيات الأهلية الفلسطينية مما يساهم بشكل فعال على توفير الخدمات التي كانت بحاجة إليها قطاعات واسعة من أبناء

الشعب الفلسطيني في ظل التجاهل المتعمد لتلك الاحتياجات من قبل الإدارة المدنية التابعة لقوات الاحتلال الإسرائيلي و خصوصا في مجال الصحة و التعليم و الزراعة.

إلا أن قيام السلطة الوطنية الفلسطينية ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الجمعيات الأهلية الفلسطينية من خلال السماح بتأسيس و نشأة عدد كبير من تلك الجمعيات بما يخدم أبناء الشعب الفلسطيني و تنظيم العلاقة الوطنية الفعالة ما بين تلك الجمعيات و مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية من خلال تعزيز العلاقة المؤسساتية بينها كل في مجاله و تخصصه.

حيث بلغ تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حتى العام ٢٠٠٧ (٢٦٢) منظمة حسب دليل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة و الصادر عن مكتب المنسق الخاص للأمم المتحدة ٢٠٠٧، حيث اشتملت المنظمات غير الحكومية و مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة من جمعيات أهلية و خيرية و مؤسسات غير الهادفة للربح سواء أكانت محلية أو دولية، تعمل هذه المنظمات في تسع مجالات تخدم المجتمع الفلسطيني و هذه المجالات هي: زراعة و بيئة، ثقافة و رياضة، ديمقراطية و حقوق إنسان، تنمية اقتصادية، تعليم و تدريب، صحة و إعادة تأهيل، تنمية اجتماعية، خدمات اجتماعية و إغاثة، امرأة و طفل.

رابعا: دور المؤسسات الأهلية الفلسطينية في خدمة المجتمع الفلسطيني

لقد اتسع دور المؤسسات الأهلية الفلسطينية بشكل مطرد منذ نشأتها و إلى يومنا هذا .حيث أصبح للمؤسسات الأهلية الفلسطينية دور تنموي يغطي جميع نواحي الحياة تقريبا من صحة و تعليم و ثقافة و حقوق إنسان و زراعة ، كما أن للمؤسسات الأهلية الفلسطينية نصيب في تفعيل دور الشباب و المرأة و الطفل من حيث تمكينهم من أخذ دورهم الريادي في تنمية و تطوير مجتمع مدني فلسطيني قادر على أن يصمد أمام التحديات الداخلية و الخارجية و على أن يشق طريقه ما بين الأمم الأخرى بما لديه من قدرات بشرية هائلة ساهمت في بناء و تطور بلدان عربية و غربية كثيرة.

إن من أهم أولويات الجمعيات الأهلية الفلسطينية هو تنفيذ أنشطة تهدف من ورائها تنمية الموارد البشرية الفلسطينية التي لها دور رئيسي و فعال في التنمية من خلال تجميع و تنظيم و تدريب الكوادر البشرية لتمكنها من الانخراط في جميع المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و تطوير أساليب العمل و تقديم الخدمات الضرورية للقطاعات الجماهيرية المحرومة و المعدمة و كذلك للمناطق المحرومة و المهمشة داخل المجتمع الفلسطيني .

إن تحسين القطاع الصحي و كذلك التوعية الصحية هي كذلك من أحدى الأنشطة الرئيسية التي تقوم بتعزيزها و العمل عليها من أجل خلق إنسان فلسطيني صحي قادر على المشاركة الفعالة في التنمية الاقتصادية المرجوة و التي لابد منها من أجل تعزيز عوامل الصمود و التحدي أمام ممارسات الاحتلال الإسرائيلي الذي يهدف من جميع ممارساتها

الاحتلالية إلى تهجير الشعب الفلسطيني و إفراغ الأرض الفلسطينية من أهلها الحقيقيين من أجل استمرار نجاح مشروعه الاستيطاني التوسعي على حساب الأرض الفلسطينية.

إن لإعادة تأهيل البنية التحتية للقطاع الزراعي أهمية رئيسية في عمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية و خصوصا في الضفة الغربية لتوفر الأراضي اللازمة لعملية زيادة مساحة الأراضي المزروعة و توفير فرص عمل و الاهتمام بالمراعي و الغابات و إعادة تأهيلها و كذلك حفر الآبار و إعادة تأهيل الموجود منها و اللازم للري و كذلك تشجيع المزارعين على زراعة المحاصيل الزراعية القابلة للتصدير و دعمهم و مساعدتهم على إيجاد سوق في الخارج لتصدير منتجاتهم الزراعية إليه و كذلك محاولة تعويضهم بقدر الإمكان لمواجهة خسائرهم المتوقعة من وراء كساد منتجاتهم أو تعرضها للتلف بسبب الأجواء المناخية أو غيرها من الأضرار التي قد تلحق بالمزارعين .

و أظهرت دراسة (عبد الهادي، ٢٠٠٢) بعض الخدمات التي تقدمها الجمعيات الأهلية الفلسطينية في الضفة الغربية و قطاع غزة على عينة من الجمعيات الأهلية الفلسطينية تشمل (٢٠٧) جمعية فلسطينية في الضفة الغربية و قطاع غزة منها:

- الاهتمام بالتثقيف المدني و الديمقراطي و حقوق الإنسان و قد بلغ عدد المنظمات التي اشتمل عملها على نشر الثقافة و المعرفة ٥٥ جمعية أي بنسبة ٢٦,٠٥% من العينة.

- الاهتمام بالعمل التنموي المهني و بلغ عدد هذه الجمعيات الأهلية ٢٥ جمعية أهلية، و بنسبة ١٢% من العينة و التي تقدم خدمات اجتماعية مختلفة كالصحة و التعليم و الزراعة و القروض و التدريب و التطوير المؤسسي.

الاهتمام بالعمل الخيري و الاغاثي حيث بلغت نسبة الجمعيات العاملة في هذا المجال حـــوالي ٥٧ جمعية أهلية بنسبة ٢٧,٠٥% و اشتملت أعمال و نشاطات هذه الجمعيات على الدفاع عن الأرض و دعـــم الأســـرى و تعلـــيم المحتـــاجين و مـــساعدة الفقـــراء و غيرهـــا. (عبدالهادي،٢٠٠٢).

الفصل الثالث

الكفاءة و الفعالية و الأداء

و النظام المحاسبي الموحد

مقدمة

سيحتوي هذا الفصل على تعريف الكفاءة و تحليل العلاقة بينهـا و بـين الفعالية و نتائج تلك العلاقة، كما سيحتوي هذا الفصل علـى تعريـف الفعاليـة و تعريف الأداء و كيفية إدراك الأداء و كذلك مؤشرات الأداء و علاقته بالفعاليـة، بالإضافة إلى أن هذا الفصل سيحتوي تعريف النظام المحاسبي و تركيبه و كـذلك أهدافه و أركانه الأساسية و المعايير المستخدمة في إعداد النظـام المحاسـبي و خطوات تصميمه.

أولا: الكفاءة

تعريف الكفاءة :

أ- تعريف الكفاءة Efficiency: تعريف الكفاءة : "على أنهـا الاسـتخدام الأمثـل للمـوارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة و ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات و المخرجات و عليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية، و تقاس بالنسبة التالية :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

كما تعرف أيضا : " على أنها استعداد و طاقة المؤسسة فـي الاسـتغلال الأفـضل للمـوارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية"، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليـات من ناحية تقنية اقتصادية"

كذلك يعتبرها ETZIONI على أنها " عدد الوحدات المستعملة من المـوارد لإنتـاج وحـدة واحدة من منتج معين".

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص ما يلي :

- الكفاءة هي صورة من صور العمل بدون وجود تبذير في الموارد مهما كانت طبيعتها (مادية، بشرية، مالية، معلومات).
- تقييم الكفاءة عادة بواسطة تكاليف الإنتاج، و الأرباح.
- تعتبر الكفاءة في غالب الأحيان مرادف للإنتاجية و تظهر في شكل قياس داخلي لأداء المؤسسة بحيث يعرف الأداء على أنه درجة تحقيق تلك الأهداف المسطرة لفترة تشغيل معطاة.
- حتى تكون دلالة في حساب نسبة الكفاءة يجب أن تتم على أساس المقارنة بين عدة فترات نشاط (على أساس تاريخي) أو مقارنتها بكفاءة النظام (نسبة للمقارنة) حتى يمكن الوقوف على تقدم المؤسسة.
- من خلال التعريفات المقدمة يمكن القول أن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب و يمكن أن تحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسطرة دون مراعاة للتكاليف.

كما يمكن تعريف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أفضل القيم المضافة، إذ ترتبط الكفاءة بالإنتاجية لتحديد مقدار الإضافة في قيمة كل عنصر من عناصر الإنتاج (النظاري، ١٩٩٠).

و تعرف الكفاءة بأنها النسبة بين كمية المورد المخطط له و المورد المستخدم فعلا .

(المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (١)).

فالكفاءة إذا شئ نسبي، فهي متغيرة، و لذا تقـاس بنـسبة المخرجـات إلـى المـدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة، كما تتأثر الكفاءة بعامل الزمن، فقد يتم التضحية بنسبة مـن الكفـاءة على الأمد القصير لتحقيق نسبة كفاءة اكبر على الأمد البعيد، و بالعكس، فقد يتم التركيز على تحقيق الكفاءة على الأمد القريب و نتجاهل عن قصد أو غير قصد عامل الكفاءة علـى الأمـد البعيد .(مرشد،١٩٨٨م)

كما أن الكفاءة تهتم بطريقة أداء العمل بما يؤدي إلى الاسـتخدام الاقتـصادي للإمكانيـات و الموارد المتاحة، و على ذلك فان مقياس الكفاءة هو استخدام الإمكانيات و الموارد بأقـل قـدر ممكن من التكاليف .

ب. تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة و الفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، و في غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيـرات دالـة الفعالية. كذلك تشكل الفعالية و الكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقـم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاكات الوسيطية، و ذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق من خلال الأسعار كمعيـار كفاءة.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحـث عـن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح. ولتحليـل أكثر عمق يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله نميز بين الكفاءة و الفعالية :

انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية و الكفاءة يرتبط بالمؤسسة و العنصر البشري و تفاعلهما، يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية :

- المؤسسة : يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.

- الأفراد : يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية.

١ - مكونات الكفاءة الداخلية :

تماثل المفهوم العام للإنتاجية، من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما و نوعا، و هذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تخفيض التكاليف باعتماد التخصص و تقسيم العمل بشكل ملائم.

و يمكن قياسها بواسطة :

إنتاج/ ساعة عمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر

المبيعات/ حسب القوة البيعية

٢ - مكونات الكفاءة الخارجية :

ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلي ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية)، وتتعلق بسياسات الأسعار، تجزئة الأسواق ...الخ كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال و التحويل الجيد للموارد التقنية و المعلومات بين المؤسسة و البيئة.

و يمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة :

- تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة

٣- مكونات الفعالية الداخلية :

ترتبط بإشباع تطلعات و رغبات مختلف الأفراد التي تتشكل منها المؤسسة، باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، و صيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد و الجماعات و التأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية. و يرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل : محتوى المهام وشروط العمل ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي.

و يمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة :

معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوي، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

٤- مكونات الفعالية الخارجية :

ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و بيئتها الخارجية ليس على مستوى التبادلات التقنية و المعلومات بالضبط، و إنما في قدرة المؤسسة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمؤسسة (ملاك، زبائن، موردون، مقرضون، جماعات محلية ...) و المجتمع بصفة عامة و يمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة :

- درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية، القدرة في تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

ج- نتائج العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية- الاقتصادية و المعلومات، على العكس فإن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية و المتغيرات ذات الطابع النوعي.

كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمـــام بـــالبعض و قبولهـــا و إهمال البعض الآخر. وذلك من منطلق أن كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكلة، و الأفراد و البيئة و التكنولوجيا ... الخ).

كما ترتبط متغيرات الفعالية و الكفاءة بعلاقات معقدة يجب على المؤسسة التحكم فيهـــا لعدة أسباب :

- من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الزوج كفاءة/ فعاليـــة (و التـــي هي عبارة عن متغيرات متناقضة – متعايشة Dilemme). فعلى سبيل المثال يمكن أن يقابـــل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية، فالمراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد. كذلك تعظيم الكفاءة الخارجية يقابلـــه تخفـــيض للفعالية الخارجية، فعملية استغلال الموارد يمكن أن يكون له أضرارا على مـــستوى أطـــراف التعامل و التي بدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات فـــي شكل تكاليف إضافية (ضرائب، فوائد ... الخ).

- من جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء الكلي : هي نـــاتج الحـــساب الرياضـــي للفعاليـــات الأربعة.

الأداء الكلي = الكفاءة (الداخلية + الخارجية) + الفعالية (الداخلية + الخارجية)

و من خلال هذه المعادلة فإن قيمة الأداء تتوقف على قيمة كل متغير من المتغيرات الأربعـــة، فعلى سبيل المثال اعتماد المؤسسة لتنظيم أمثل للعمل عل مستوى الآلات و تدفقات المهـــام و الإجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد و إدماجهم بشكل ملائم يـــؤدي بالمؤســـسة إلى تحقيق أداء ضعيف، كذلك التركيز على الكفاءة والفعالية الداخليتين من خلال هيكلة مناسبة

وتحفيز مناسب في مقابل فعالية خارجية ضعيفة باعتبار أن السلعة غير مرغوب فيها من قبل المستهلك ولا تتماشى ومتطلبات السوق. (سويسي)

ثانيا - الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير و التنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي. و دراسة كيفية تنظيم المؤسسة من خلال تحديد مكونات الهيكل التنظيمي بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي و فهمه و تحسينه، هذا يتطلب أن عملية تحليل الهيكل التنظيمي لا تتم بشكل مستقل عن مفهوم الفعالية، و لتحديد طبيعة العلاقة بين الهيكلة و الفعالية نقوم بتحديد محتوى الفعالية و علاقتها بالكفاءة و الأداء و مؤشرات قياسها.

- ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها :

- تعريفات الفعالية التنظيمية :

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم و التي نحاول أن نقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف و الاتفاق حولها.

أ- مجموعة التعاريف التقليدية:

- يعرفها BARNARD : على أنها تحقيق الهدف المحدد

- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية

- يعرفها PRICE : على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة

- يعرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة

يعرفها HANNAN & Freeman : على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة.

نستنتج من هذه التعريفات أنها تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناءا على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن من خلال القراءة لهذه التعريفات نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

ب - مجموعة التعريفات النظامية:

- يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.

- يعرفها كل من Kast و Rosenzweig : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.

- يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.

- يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

يمكن أن نستنتج من هذه التعريفات أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية : مدخلات ← معالجة ← مخرجات و يمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

ج- مجموعة التعريفات المعاصرة :

- يعرفها Goodman & pennings : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.

- يعرفها Miles على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردون، منافسون ... الخ.

- يعرفها Pennings على أنها : دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.

يعرفها Alvar [1]: على أنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.

يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعريفات أن الفعالية التنظيمية أصبحت تـــرتبط أكثـــر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة فـــي وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها.

بصفة عامة يمكن أن نستنتج من خلال مجموعات التعريفات هذه أن الفعالية التنظيمية يمكـــن تناولها من زاويتين أساسيتين :

أ) تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى :

أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع و خدمات تتماشى و حاجات السوق و الزبائن

أهداف تتعلق بالمجتمع : الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.

أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيـــق الأهـــداف الأساســـية كالبحث عن الاستقرار و المراقبة.

الأهداف المشتقة : التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج و التي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية ...).

ب) الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إن التعدد في الأهـــداف يرجـــع إلـــى مجموعـــة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكـــم خـــاص علـــى الفعاليـــة التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحة، فالمساهم يركـــز علـــى مردوديـــة الاســـتثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل و ما إلى ذلك. (سويسي، نسخة إلكترونية)

كما تم تعريف الفعالية بأنها صفة لعملية ما (إنتاجية، عسكرية، إجـــراء إداري......) تشير إلى مقدرة هذه العملية في الوصول إلى أهدافها .

وتعني الفعالية مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وهذا يعني أن درجة الفعالية أنما تقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة و التي وجدت أصلا لتتحقق. كما أن الفعالية أيضا نسبية، حيث ينـــدر أن يكون هناك هدف واحد للنظام، بل انه غالبا ما يكون هناك أكثر من هدف، و قد تتعــارض هذه الأهداف مع بعضها البعض، لذا تتحدد درجة الفعالية بمدى تحقيق الأهداف المحددة، كمـــا تتأثر الفعالية أيضا بعامل الزمن، فقد يتم التركيز على تحقيق أهداف مباشرة قريبـــة الأمـــد، و يكون ذلك على حساب تحقيق الأهداف المستقبلية أو نضحي بتحقيق بعض الأهداف الحالية في سبيل تحقيق أكثر الأهداف المستقبلية.

كما أن الفعالية ترتبط بفكرة النظام المفتوح لأنها تلتزم بملاحظة التطورات التي تحـــدث فـــي البيئة المحيطة حتى يمكنها توجيه طاقاتها بما يحقق الاشباعات المتجددة في هذه البيئة .

(أحمد، ٢٠٠٦، ص ٦١-٦٢).

<u>ثالثا: الأداء performance</u>

<u>أ- التعريفات:</u>

من التعريفات الأكثر استعمالا للأداء تتمثل في "البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين النتائج / الوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد"

هذا يعني أيضا أن الأداء "هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن و البحث عـــن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"

و يعرف الأداء أيضا على أنه : "فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد"

و نستنتج مما سبق أن الأداء ما هو إلى عملة نعتمدها لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكـــاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققـــة، و مـــن

جهة أخرى القيمة المضافة و التي هي تعبير عن التآزر و الفعالية من خلال الوقـوف علـى درجة تحقيق النتائج المتوقعة. كذلك يظهر لنا الأداء بصور متعددة حسب جمهور المهتمين أو حسب سياق الدراسة، **و يمكن أن نميز بين** :

الأداء من زاوية اقتصادية : و الذي يعبر عن استراتيجية الحصول و المحافظة علـى ميـزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلات.

الأداء من زاوية تنظيمية : و الذي يعبر عن القيادة (Pilotage) العملية للمؤسسة من خـلال تحقيق كل من الكفاءة و الفعالية.

ب- الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

كان إلى عهد قريب مشكل الأداء قضية داخلية يرتبط بإنتاجية العمل، لكن مع مـرور الزمن تبين أن مفهوم الأداء لا يقوم لا بعد واحد، نظرا لأن قيمة السلعة لا تتوقف بشكل آلـي على حساب التكلفة، وإنما توجد مجموعة خصائص أخرى تتعلق بالسلعة كمستوى الجـودة و توقيت تقديمها للسوق و التصميم و ما إلى ذلك من عوامل تؤثر في قيمة السلعة و التي نعبر عنها بالسعر الذي يكون المستهلك مستعد لدفعه، و منه نعبر عن الأداء بالمعادلة التالية :

الأداء = الأداء الداخلي (التكاليف) + الأداء الخارجي (السعر، القيمة)

وبناءا على ما سبق فإن تقييم الأداء يرتبط أكثر بالبعد الخارجي من خـلال درجـة إشـباع الزبائن و بالبعد الداخلي من خلال التحكم في كمية العمل المستهلكة.

هذا يعني أيضا أن الأداء هو محصلة جمع مختلف العناصر و فعالية التفاعل بينها، إلى جانب ذلك أنه لا يمكن الحديث عن أداء خارجي جيد دون وجود أداء داخلي جيد.

ج. كيفية إدراك الأداء :

تركز النظرة المحاسبية للأداء على التكلفة كوحدة قياس استخدام مختلف المـوارد، و ليست العناصر التي تساهم بشكل إيجابي في قيمة السلعة من منظور مختلف أطراف التعامـل (زبائن ومساهمين و أجراء ...)

فعلى سبيل المثال لما تلجأ المؤسسة لاستراتيجية قائمة على الحجـم، يـشكل متغيـر التكلفة حجر الزاوية، بحيث حجم المبيعات المرتفع يتحقق بواسـطة أسـعار منخفـضة، مـع الإشارة إلى أن الهامش الإجمالي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة في التحكم فـي التكـاليف. وفي المقابل إذا كانت قيمة السلعة لدى الزبون ترتبط بمعـايير أخـرى كـالجودة و توقيـت وجودها في السوق و ميزاتها الوظيفية و التقنية، فإن المؤسسة تسعى إلـى محاولـة إشـباع اهتمامات الزبائن من خلال تكييف السلعة و إعادة تصميمها من جديد، ويظهر في هذه الحالـة متغير التكلفة كمتغير ثانوي.

وعليه فالأداء يعتبر متغير متعدد الأبعاد يقوم على أساس تسيير الـزوج : تكـاليف / قيمة، وليس على أساس عنصر على حساب عنصر آخر.

و لفهم الأداء على مستوى المؤسسة يجب أن تكون عملية الإدراك على المدى الطويل من خلال أبعاد متعددة:

١ - الاتجاه إلى الأداء على المدى القصير و الطويل:

إن التركيز على المؤشرات العملية لا يسمح فقط بالوقوف على الأداء الفعلـي بـشكل سريع وبطريقة محددة، و لكن أيضا الانتقال من منطق معاينة الأداء الموجود إلى توقع الأداء المستقبلي. بمعنى التحول من المؤشرات القائمة على معلومات سابقة إلى مؤشرات تقوم علـى

التوقع و التنبؤ بالمستقبل، و عليه فإن الأداء يجب أن يركز على المدى القصير و الطويل في نفس الوقت.

٢ - تصور متعدد الأبعاد للأداء :

من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة يمكن تقديم رؤية أكثر شمولية للأداء، فالفكرة الأساسية في بداية الأمر ركزت على الأداء في صورته المالية كرؤية يعتمد عليها المساهمين بشكل كبير إلا أن يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار اهتمامات الإطراف الأخرى : (الزبائن، العمال، الموردين ...) و الذين يمكن أن تتعارض تصوراتهم مع تصورات المساهمين. وفي هذه الحالة تظهر ضرورة النظرة المتوازنة للأداء و ذلك بغرض خلق توافق بين الأطراف. بمعنى أن الأداء المراد التوصل إليه يأخذ الصورة المالية، لكن يجب أخذ أهداف الأطراف الأخرى كمحددات لهذا الأداء (الاختلاف في التصورات و تناقض الأهداف ينعكس بشكل سلبي على نتيجة الأداء).

د - مؤشرات الأداء وعلاقته بالفعالية :

يعرف مؤشر الأداء على أنه : "بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام و ذلك بالنسبة لمعيار (Norme) في شكل خطة أو هدف تم تحديده و قبوله في إطار الاستراتيجية الكلية"

من هذا التعريف يمكن استنتاج ما يلي :

نعبر عن مؤشر الأداء بالكمية و ليس بالقيمة، باعتبار أن التعبير المالي لا يكون دقيق و لا يعكس الزيادة أو النقصان في كمية المخرجات.

يقيس مؤشر الأداء الفعالية و التي تعني قدرة النظام على توليد أداء كلي أو جزئي للعملية أو النظام على مستوى منصب عمل أو قسم أو ورشة أو كل مؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية.

يقيس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف محدد ومقبول هذا يتطلب تعبئة و تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة. وفي حالة العكس فالفشل هو مصير المؤسسة.

نعبر عن المؤشر في إطار استراتيجية شاملة، هذا يتطلب مراجعة مدى انسجام المؤشرات المستعملة في مختلف المستويات داخل المؤسسة. (سويسي، نسخة إلكترونية)

رابعا: النظام المحاسبي

أ- تعريف النظام المحاسبي

" يعتبر النظام بصفة عامة هو مجموعة من الأشياء المادية و المعنوية التي تهدف من خلال العلاقات بينها إلى تحقيق غرض معين سواء كان ماديا أو معنويا " (مرعي،١٩٧٢، ص٧٩).

أما النظام المحاسبي الموحد هو " نظام أو خطة تتمثل في مجموعة من الترتيبات الخاصة بتسجيل البيانات المحاسبية على مستوى الوحدة الاقتصادية، و إعداد قوائم و حسابات ختامية و موازنات تخطيطية في إطار محدد من الأسس و القواعد و الاصطلاحات و التعاريف لخدمة أهداف معينة".(بسيوني).

و يوصف النظام بأنه "محاسبي" لأنه يتناول المحاسبة المالية و محاسبة التكاليف و المحاسبة الإدارية . فلقد وحد النظام الأسس و القواعد و المصطلحات و التعاريف و الحسابات و القوائم

الختامية بالنسبة للمحاسبة المالية، و وحد الأسس و القواعد العامة و المصطلحات و التعاريف بالنسبة لمحاسبة التكاليف، إلا أن التوحيد لم يمتد إلى أنظمة و حسابات التكاليف. و تناول النظام أيضا أسس و قواعد الرقابة اللازمة للمحاسبة الإدارية و التي تشمل القواعد المالية و قواعد المشتريات و قواعد المخازن و قواعد المبيعات.

و وصف النظام بأنه "موحد" باعتبار أن التوحيد يشمل السنة المالية و الدليل المحاسبي و الأسس و القواعد و المصطلحات و التعاريف المحاسبية و الحسابات و القوائم الختامية و الموازنات التخطيطية.(بسيوني، ١٩٨٢، ص٩-١٠).

" يمثل النظام المحاسبي شبكة الاتصال الرسمية التي تنتج تلقائيا المعلومات المفيدة التي تساعد المنفذين في تحقيق الأهداف الأساسية و الفرعية المحددة مقدما من خلال التنظيم" (Charles T.Horngren,1962, P631).

كما أنه في رأي البعض الآخر عبارة عن تجميع أجزاء متكاملة، و هو في المشروع عبارة عن الوسيلة لتوحيد العاملين و الأنشطة و المواد و الآلات لتحقيق أهداف المشروع، و هو وسيلة لترجمة القرارات الإدارية إلى نتائج. (Charles T.Horngren,1962, P11).

و يعني ذلك في كلا التعريفين أن النظام المحاسبي بكونه شبكة الاتصال الرئيسية أو بكونه تجميع أجزاء متكاملة لابد و أن يكون ممثلا في مجموعة من الأشياء المادية " السجلات و المستندات و الآلات" و المعنوية " جهود العاملين في المشروع" التي تهدف إلى تحقيق غرض معين هو مد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتسيير نشاط المشروع و قياس نتائجه و متابعتها.(بيان، محمد، ١٩٨٢، ص ٧).

لقد تطور مفهوم عمليات تسجيل المعاملات التجارية ، خلال المراحل التاريخية المختلفة ، من مفهوم ضيق أي مسك الدفاتر إلى أن أصبح اليوم معروف بمفهوم النظام

المحاسبي . ويصنف النظام المحاسبي بمعناه الواسع ، بأنه احد فروع علم الاقتصاد (الاقتصاد القياسي أو الكمي). يرتبط ارتباطا واسعا بعلم الرياضيات والإحصاء. إن نظرية المحاسبة الحديثة (نظام القيد المزدوج)، وضعها الرياضي الربان(لوكا باتشيولو) في (اي مبادئ(Geometria, Proportion et Proportionalita)كتاباته تحت العناوين(Summa di Arithmatica) الحساب،الهندسة ، التساوي ، اي المعادلة والنسب)، والتي صدرت في مدينة البندقية(فينسيا) في ايطاليا سنة ١٤٩٤، كما تأسس في عام ١٥٨١ أول معهد للمحاسبة في المدينة نفسها.تعتمد على جوهر هذه النظرية في مبدأ المدين والدائن ، جاءت كإحدى اكتشافات الرياضية،التي تقول ، أن لكل قيد حسابي مدين يقابله قيد حسابي دائن ، اي بمعنى أخر أن المجموع الجبري لجانب المدين يساوي المجموع الجبري لجانب الدائن ، وان الفرق بينهما يساوي صفر، وبذلك تحتفظ عمليات تسجيل المعاملات الاقتصادية بالموازنة في كل مراحلها حتى إعداد التقارير المالية الختامية المتعارف عليها بتقرير النتيجة أي الأرباح والخسائر والميزانية العمومية التي تعبر عن وسائل إنتاج الوحدة الاقتصادية ومصادر تمويلها، معبرا عنها بوحدة النقد وفي وقت محدد، مع اخذ بنظر الاعتبار تعديل هذين التقريرين، في حالة كون نسبة التضخم المالي عالية عند إعداد هذين التقريرين.

تعتبر المحاسبة جزء من النظام المعلومات الاقتصادي- العلم الكمي و المعلوماتي (سبيرنتيك وانفورماتيك). تهدف إلى تجميع وتصنيف البيانات ، تسجيلها ومعاملتها وتفسيرها وتحليلها وعرضها وتقديمها بشكل تقارير ومعلومات ، معبرة عنها بوحدة نقدية وفي وقت محدد . تزود المستويات الإدارية المختلفة بهذه المعلومات ، للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية.

من أجل إنجاز هذه المراحل من العمليات المحاسبية ، لابد من وجود الوسائل اللازمة لتجميع وتسجيل وتفسير وتحليل وعرض هذه البيانات ، وهي ما تسمى بالمستندات والمجموعة الدفترية والتقارير المحاسبية ، والتي بمجموعها تشكل نظاما متكاملا للمحاسبة.

المحاسبة كنظام من ناحية ، وفن من الناحية الأخرى . لها جانب نظري وجانب آخر تطبيقي. فالأول يتمثل في النظرية المحاسبية ومبادئها وقواعدها، والجانب الآخر يتكون من شقين،الأول يتضمن القوانين والأعراف والأنظمة، والثاني هو الجانب الفني-القيد المزدوج، المستخدم في عملية إنتاج البيانات الاقتصادية وقياس الأداء وتقييمها.

إن تركيب النظام المحاسبي ، هو الذي يحدد وظائفه،إذ يمكن تقسيم تركيب النظام المحاسبي إلى الأنظمة الفرعية التالية:-

قسم التبويب وتسجيل المعاملات الاقتصادية – مسك الدفاتر.

قسم الاحتساب، قياس الموارد الاقتصادية للمنشاة – محاسبة

التكاليف التقارير المحاسبية، تمثل في إنتاج البيانات ، وعرضها.

تزويد المستويات الإدارية المختلفة داخل وخارج المنشاة بهذه المعلومات ، للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية .

التحليل المالي ، ترجمة هذه البيانات بشكل عملي ، لتسهل على عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية النهائية.

إن النظام المحاسبي نظريا وعمليا أصبح له المكان الملموس في مختلف النشاطات البشرية العلمية والعملية. اخذ يحتل مكانه الأساسي بين كافة العلوم، وانه حصيلة تفاعلات اقتصادية واجتماعية وقانونية متطورة وحسب متطلبات العلم وحاجات المجتمع، ونتج عن ذلك ظهور

فروع متخصصة له ، شملت كل أشكال النشاط الاقتصادي البشري ، منها المحاسبة المالية ، التكاليف ، الإدارية، الشركات ، الحكومية ، القومية ، الزراعية ،المحاسبة المعضلية(الوقاية البيئية،عوامل الإنتاج،الرقابة النوعية وحماية المستهلك) ، التعاونية ، النفط ، الضريبية ، البنوك ،المراجعة والتدقيق، وغيرها من الفروع . واليوم يطبق النظام المحاسبي عن طريق البرامج الإلكترونية المتقدمة التي تلبي متطلبات تطور وتقدم المجتمع في مجال التكنولوجيا المعلوماتية.

إن منهجية التسجيل وعملية الاحتساب وعرض النتائج على شكل التقارير المالية ومن ثم تفسير هذه النتائج وتقديمها إلى المستويات الإدارية المختلفة للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية، تشكل بمجموعها النظام المحاسبي ،الذي يؤدي الوظائف التالية: -

١ - تزويد المسئولين في مختلف المستويات الإدارية للاقتصاد الوطني بالمعلومات الجارية والزمنية ، معبرا عنها بالأرقام والتي تعتبر ضرورية في عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه النشاط الاقتصادي الكلي والجزئي، ويتم ذلك من خلال وسائل التسجيل وتقديم التقارير المالية، التي تهدف خدمة الأغراض الثلاث الرئيسية، وهي: -

أ-إعداد التقارير الإدارية الداخلية للإدارة،التي تشمل على البيانات اللازمة للتخطيط ورقابة الوظائف الروتينية الدورية

ب-إعداد التقارير الإدارية الداخلية للإدارة،التي تشمل على البيانات اللازمة لاتخاذ قرارات غير الروتينية، وإعداد الخطط والسياسات الهامة-الإستراتجية للوحدة الاقتصادية

ج-إعداد التقارير المطلوبة للجهات الخارجية ، وخاصة لأصحاب الوحدات الاقتصادية في القطاعين الخاص والعام والجهات الضريبية والبنوك، وغيرها من الجهات الخارجية الأخرى

٢- خلق الظروف اللازمة لأداء عملية الرقابة الداخلية والخارجية للأنشطة الاقتصادية ، وتحديد الحالة المالية للوحدة الاقتصادية من خلال قياس الأداء، وتحديد درجة تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة ، ومقارنتها بالمتحقق وبيان الانحرافات وأسبابها والمسئولين عنها. وتتم الرقابة الداخلية من قبل الجهاز الإداري لقسم المحاسبة والمالية في الوحدة الاقتصادية، أما الرقابة الخارجية ، فتجري من قبل الجهات الخارجية كمكاتب المحاسب القانوني المعترف بها والمسجلة عند الجهات الحكومية الرسمية، أو من قبل الإدارة الحكومية المتمثلة بالجهاز المركزي للرقابة المالية

٣- خلق الأسس اللازمة لإجراء المقارنة الجارية والزمنية بين الوحدات الاقتصادية ، عن طريق تحليل وتفسير البيانات المحاسبية ، وتظهر هذه الوظيفة من خلال تطبيق النظام المحاسبي للتكاليف

٤- إعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي للوحدة في الاقتصاد الكلي والجزئي ، عن طريق عرض البيانات الموحدة و المحصلة من عمليات التسجيل والاحتساب والتحليل ، والتعبير عنها بالحسابات الختامية والمتمثلة بحسابات النتيجة والميزانية العمومية على صعيد الوحدة الاقتصادية للاقتصاد الجزئي ، وكذلك إعداد الميزان القومي على صعيد الاقتصاد الكلي ، والأخيرة تعتمد على مدى درجة وجود النظام المحاسبي الموحد الذي يساعد على عملية إنتاج البيانات اللازمة لهذا الغرض.(الطلحة، ١٩٩٨)

ب - أهداف النظام المحاسبي الموحد

تتلخص أهداف النظام المحاسبي الموحد في توفير البيانات اللازمة للتخطيط و التنفيذ و الرقابة على كافة المستويات، و ربط حسابات الوحدة الاقتصادية بالحسابات القومية، و تسهيل تجميع البيانات المحاسبية و تبويبها و تخزينها، و سنتناول كل من هذه الأهداف بشي من الإيجاز.

١ - توفير البيانات اللازمة للتخطيط و التنفيذ و الرقابة على كل من مستوى الوحدة الاقتصادية و مستوى القطاع و المستوى القومي : فعلى المستوى الأول ألزم النظام الوحدة الاقتصادية بإعداد مجموعة من الحسابات و القوائم من بينها قائمة الاستخدامات و الموارد الرأسمالية و حساب العمليات الجارية فضلا عن إعداد ثلاث موازنات تخطيطية هي الموازنة العينية و الموازنة النقدية و المالية. و بهذه الكيفية فان النظام يوفر البيانات اللازمة لتحليل نتائج الأعمال و المراكز المالية و اتخاذ القرارات و رسم السياسات. كما أن إعداد الموازنات التخطيطية الثلاثة يساعد الوحدة الاقتصادية على ربط خططها العينية بخططها التمويلية، و هو أمر يستلزمه تحقيق التوازن الاقتصادي.

وعلى مستوى القطاع فان النظام بما يتضمنه من موازنات تخطيطية و حسابات و قوائم ختامية يوفر البيانات اللازمة للمشاركة في التخطيط و مزاولة مهام الإشراف و الرقابة و التوجيه و التنسيق.

أما على المستوى القومي فان النظام المحاسبي يوفر لوزارة التخطيط بيانات موحدة تساعدها في متابعة تنفيذ الخطة الاقتصادية على المستوى القومي و على مستوى القطاعات. و يخدم النظام المحاسبي الموحد وزارة التخطيط أيضا بما يحققه من ارتباط كامل بين الموازنات العينية و النقدية و المالية على مستوى الوحدة الاقتصادية و لآجال زمنية قصيرة و

متوسطة تتفق مع الخطة القومية. كما أن النظام يخدم وزارتي الخزانة و الاقتصاد و ذلك بربط حسابات الوحدة الاقتصادية بكل من ميزانية الدولة و حسابها الختامي و ميزانية النقد الأجنبي. و يخدم النظام الجهاز المصرفي بما يوفره من بيانات لازمة للرقابة على التدفقات النقدية و مراكز السيولة في الوحدات الاقتصادية. كما أن النظام يوفر للجهاز المركزي للمحاسبات ما يحتاج إليه لممارسة الرقابة المالية و متابعة الخطة و تقييم الأداء. فضلا عن ذلك فان النظام بتوحيده للأسس و المصطلحات و التعريفات و التقسيمات يسهل للجهاز المركزي للتعبئة و الإحصاء عمليات جمع البيانات.

٢- ربط حسابات الوحدة الاقتصادية بالحسابات القومية:

يعتمد المحاسب القومي على البيانات المستمدة من حسابات الوحدات الاقتصادية في إعداده للحسابات القومية. و لاشك أن اتفاق المحاسب القومي و محاسب الوحدة الاقتصادية على الاصطلاحات و المفاهيم و توحيد الأسس و المصطلحات و المفاهيم على مستوى الوحدات الاقتصادية يسهل من عملية تركيب الحسابات القومية و القضاء على مشكلة وجود هامش خطأ في تركيب هذه الحسابات.

٣- تسهيل عمليات جمع البيانات المحاسبية و تبويبها و تخزينها. و لقد كانت الوحدات الاقتصادية قبل تطبيق النظام المحاسبي الموحد تجد صعوبة بل و تعجز في بعض الأحيان عن مد الأجهزة الخارجية بالبيانات المطلوبة نظرا لاختلاف الأسس والتعريفات الاصطلاحات التي ترتكز عليها البيانات المتاحة عن تلك التي يجب أن ترتكز عليها البيانات المطلوبة.

و يؤدي تطبيق النظام المحاسبي الموحد إلى تسهيل مهمة الوحدات الاقتصادية في تقديم البيانات المطلوبة و تسهيل مهمة الأجهزة الخارجية في تجميع تلك البيانات و تبويبها و تخزينها بأي من طرق التجهيز الآلي للبيانات. (بسيوني، ١٩٨٢).

و على ذلك فان النظام المحاسبي يجب أن يتم تصميمه بصورة تمكن من إنتاج البيانات التي تساعد على:

- ربط الأهداف الأساسية و الفرعية في المشروع، بوسائل و أدوات تحقيقها. و تتمثل هذه الوسائل و الأدوات في التقارير المالية الدورية و الموازنات التخطيطية و المعايير و التقارير المرتبطة بالقرارات الخاصة.

- عرض و تحليل نتائج أعمال المشروع بحيث يتمكن القائمين على إدارته من تقييم أداء الأنشطة المختلفة به .

و تأسيسا على ذلك فان النظام المحاسبي بمكوناته من سجلات و مستندات يعتبر وسيلة أو أداة لإنتاج البيانات ممثلة في التقارير. و حتى تتحقق فاعلية النظام المحاسبي المصمم لإنتاج هذه التقارير فانه يجب أن يرتبط بالأهداف التالية:

أ- إنتاج التقارير اللازمة لخدمة أهداف المشروع.

ب- يجب أن تتوافر في بياناته و تقاريره الدقة في الإعداد و النتائج.

ج- يجب أن تقدم التقارير في الوقت المناسب.

د- يجب أن يحقق النظام المحاسبي الاشتراطات الرقابة الداخلية الأزمة لحماية أصول المشروع و رفع كفاءة أدائها.

ه- يجب ان تتناسب تكلفة النظام و تكلفة إنتاج بياناته مع الأهداف المطلوبة منها.(بيان،محمد، ١٩٨٢).

ج- الأركان الرئيسية للنظام المحاسبي:

إذا كان النظام المحاسبي هو شبكة الاتصال الرئيسية في المشروع، فان هذه الشبكة بمكوناتها المادية و المعنوية لابد و أن تستند إلى أركان رئيسية تمثل جوهر التشغيل في النظام المحاسبي. و يقوم أي نظام بصفة عامة على أربعة أركان رئيسية هي:

١- مدخلات النظام.
٢- العمليات التي يقوم النظام بأدائها و ما يحيط بها من ظروف.
٣- معايير أداء النظام.
٤- منتجات النظام. (مرعي، ١٩٧٢).

و بالنظر إلى النظام المحاسبي نجد أن مدخلاته تتمثل في العمليات المالية التي يتم تسجيلها في السجلات المحاسبية . و نعرف جميعا أن هذه العمليات تتطلب شروطا محددة يجب توافرها فيها حتى يمكن اعتبارها عمليات مالية صالحة للتسجيل. كما انه لابد و أن تتوافر لها المستندات التي يتم التسجيل بموجبها.

كذلك فانه من واقع ما سبق ذكره يتضح أن النظام المحاسبي يرتبط بعمليات أربعة يجب القيام بها من خلاله و هي تسجيل و تبويب العمليات المالية بالإضافة إلى إنتاج التقارير و قياس النتائج و تحليلها.

أما بصدد معايير أداء النظام المحاسبي فإنها تتمثل في قدرته على مد الإدارة بالبيانات المطلوبة بالدقة المناسبة و في الوقت الملائم و بالتكلفة المقبولة.

و بذلك فان النظام المحاسبي الجيد هو الذي يستطيع أن يحقق ذلك للإدارة بصورة ملائمة.(بيان، محمد، ١٩٨٢، ٧-٨).

د - المعايير المستخدمة في اعداد النظام المحاسبي الموحد:

عند إعداد النظام المحاسبي الموحد يجب الأخذ بعين أربعة معايير أساسية نوجزها فيما يلي:

١ - البساطة و الوضوح و المرونة:

أخذ في إعداد النظام بمعيار البساطة حيث تم التركيز على المحاسبة المالية و التعرض للأسس و القواعد العامة لمحاسبة التكاليف دون التطرق لتوحيد حسابات و أنظمة التكاليف . كما أخذ في إعداد النظام المحاسبي بمعيار الوضوح و ذلك من خلال الاهتمام بالشروح المفصلة للدليل المحاسبي. و فضلا عن البساطة و الوضوح فقد روعي في إعداد النظام المرونة حيث سمح للوحدات الاقتصادية أن تمسك ما تراه من سجلات ذات طابع خاص لإجراء أي تفصيلات تتطلبها ظروف العمل و احتياجاته في الوحدات الاقتصادية و الأجهزة الخارجية.

٢ - مسايرة القواعد و المبادئ المحاسبية الراجحة

أخذ النظام بما استقر عليه العرف المحاسبي و ما يلائم أجهزة التخطيط و التنفيذ و تقييم الأداء من الأسس لتسجيل العمليات المالية و معالجة الإهلاك و تقويم الأصول و المخزون السلعي. و لقد كان معيار المفاضلة بين الأسس البديلة هو الارجحية، بما يكفل للنظام الضمانات اللازمة لنجاح التطبيق.

٣ - القابلية للتطبيق:

لقد أتيحت للوحدات الاقتصادية من خلال اللجان الفرعية و النوعية الفرصة لدراسة مشروع النظام و مواءمته لإمكانياتها قبل إصداره .

٤ - مقابلة الاحتياجات المنبثقة من داخل الوحدة الاقتصادية و خارجها   لقد كان واضحا عند إعداد النظام إن لكل من الوحدات الاقتصادية و الأجهزة الخارجية احتياجاتها من البيانـــات، و لذا فقد روعي إشراك الجهات المستخدمة و الجهات المنتجة للبيانات معا في إجراء المواءمة لمشروع النظام و لكي يكون النظام المحاسبي الموحد في صورته النهائية قادرا علـــى مقابلـــة احتياجات كل من الوحدة الاقتصادية و الأجهزة الخارجية .(بسيوني،١٩٨٢).

خطوات تصميم نظم المعلومات المحاسبية:

في البداية لابد من التذكير بأن تصميم نظام المعلومات المحاسبية يتأثر بالعديد من الاعتبارات منها على سبيل المثال أهداف المنظمة فيما إذا كانت تتمثل في السعي إلى تحقيق الأرباح أم لا، و طبيعة نظامها التشغيلي و كذلك الإداري، و لهذا فإننا سنجد أن هناك اختلاف نسبي في النظم المعتمدة في المنظمات المختلفة، إلا أن هناك خطوات أساسية يجب إتباعها عند تصميم أي نظام معلومات محاسبي لأي وحدة أو منشأة.

<u>الخطوة الأولى</u>

تتمثل بالدراسة التفصيلية للمنشاة حتى يمكن التعرف على أهدافها و مستوياتها الإدارية المسئولة، و نماذج و مراكز اتخاذ القرار فيها و المعلومات التي تتطلبها و نظم المعلومات الأخرى الموجودة في المنشأة و طبيعة نظامها التشغيلي و الإمكانات المتاحة التي يمكن توجيهها من قبل المنظمة لخدمة النظام المحاسبي و تستخدم نتائج هذه الدراسة في تحديد أهداف النظام المحاسبي و تحديد درجة المكننة فيه و أيضا في اختيار و بناء العناصر

الخاصة بالنظام و تحديد مراكز جمع المعلومات و أنواع التقارير المطلوبة و أخيرا بتقدير التكلفة الكلية لتشغيل النظام المقترح.

الخطوة الثانية

يقوم مصمم نظام المعلومات المحاسبي بتحديد أهداف النظام المحاسبي من حيث توفير المعلومات للأطراف المختلفة التي يتوقع وجود حاجة لديها لمثل هذه المعلومات و بالكم و النوع و التوقيت و درجة التفصيل و طريقة العرض المناسبة لكل الطرق.

الخطوة الثالثة

يتم إعداد الهيكل العام للنظام المحاسبي و ما يشمله من أنظمة فرعية و بيان طبيعة العلاقة التبادلية الموجودة فيما بينها، وكذلك علاقة الوظائف بعضها ببعض داخل النظام على أن يراعى ارتباط النظم المحاسبية الفرعية بوظائف التشغيل للمنظمة و وضوح الوظائف المحاسبية.

الخطوة الرابعة

تتضمن إعداد الدليل المحاسبي بما يتطلبه من تحديد للمفاهيم و أسس التسجيل و القياس المحاسبي و ترقيم و تسمية و بيان محتوى البيانات للحسابات المنوي اعتمادها.

الخطوة الخامسة

تتضمن تحديد المجموعة الدفترية و مجموعة القوائم و التقارير الدورية و الختامية اللازمة و من ثم تصميم المستندات المطلوبة لعمليات جمع البيانات و إعداد خريطة تدفقها عبر النظام التشغيلي بوظائفه المختلفة.(جربوع، حلس، ٢٠٠٥)

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند إنتاج المعلومات المحاسبية:

هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل إنتاج المعلومات المحاسبية و ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- التحقق من دقة و سلامة المدخلات باعتبارها عنصرا حيويا للوقاية من حدوث الأخطاء و منع الوقوع في المشكلات و مواجهة الصعوبات.
- توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ العمليات و معالجة البيانات طبقا للطرق و الإجراءات المحددة.
- تأكد دقة مخرجات النظام المحاسبي و سلامتها لضمان سلامة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي.
- تلبية الاحتياجات الإدارية من المعلومات المحاسبية.

و الاعتبارات التي يجب مراعاتها هي كالتالي:

١ - الاعتبارات المرتبطة بالمدخلات:

هناك العديد من الاعتبارات المرتبطة بهذه المرحلة و التي تهدف إلى التأكد من صحة و دقة و شمولية البيانات المستخدمة في النظام المحاسبي، و التي تتمثل فيما يلي: -

- تحديد و تعريف المدخلات من خلال تحيل مفردات المدخلات و استكشاف مصادرها و تصنيف نوع البيانات التي تستخدم كمدخلات.
- اختيار و تحديد وسائل الإدخال المناسب.
- وضع خطة الترميز الخاصة بالنظام.
- تحديد و تصميم نماذج الإدخال بحيث تتناسب مع نماذج تقارير المخرجات.
- الاهتمام بتوثيق عملية الإدخال و نماذج المدخلات نفسها و حفظها و حمايتها.

- تحديد الإجراءات الخاصة بتدقيق المدخلات للتقليل من احتمال الوقوع في الخطأ عند الإدخال.

٢ - الاعتبارات المرتبطة بالمعالجة:

تهدف إلى توفير درجة تأكد معقولة من تنفيذ العمليات و معالجة البيانات طبقا للطرق و الإجراءات المحددة، و التي تتمثل فيما يلي:-

- توصيف الإجراءات الخاصة بالعمل و تحديد المهام و الواجبات المطلوبة.
- اختيار و تحديد المجموعة الدفترية و المستندية عند استخدام النظام اليدوي و تحديد برامج التشغيل و برامج التطبيقات في النظام الآلي لمعالجة البيانات.
- تصميم قاعدة البيانات اللازمة لتنظيم الملفات و تحديد العلاقة بين السجلات و الملفات و تحديد طرق التحديث و الاسترجاع.
- تحديد المبادئ و السياسات المحاسبية المتبعة في تسجيل العمليات المالية و تبويبها و تصنيفها .
- تحديد الإجراءات المستخدمة في الرقابة على عمليات الإدخال و المعالجة و الإخراج و كذلك الرقابة على قاعدة البيانات.

٣ - الاعتبارات المرتبطة بالمخرجات:

تهدف إلى تأكيد دقة مخرجات النظام المحاسبي و سلامتها، و يعتبر الالتزام بهذه العوامل أساساً موضوعياً لضمان سلامة المعلومات المحاسبية التي ينتجها النظام المحاسبي.

و فيما يلي نذكر بعض هذه الاعتبارات و هي كالتالي:-

* تحديد نوع و طبيعة المعلومات المطلوبة و طريقة إنتاجها.

* تحديد نوع و نمط و شكل التقارير المطلوبة و توثيقها.

* تحديد طرق حفظ و توثيق التقارير و القوائم المالية.

* تحديد كمية و حجم المعلومات المطلوب إنتاجها.

* تحديد الوسائط المستخدمة في توصيل المعلومات المنتجة إلى المستفيدين.

* تنسيق المعلومات بشكل مناسب و تعيين المعلومات التوضيحية و التفسيرية كالأشكال البيانية و لإحصائية.

٤ - الاعتبارات المرتبطة بالاحتياجات الإدارية:

لأغراض تلبية الاحتياجات الإدارية من المعلومات المحاسبية فإن هذه المعلومات يجب أن تتوفر فيها المزايا التالية: -

- أن تكون ذات فائدة في مجال التخطيط و رسم السياسات العامة.
- أن تساهم في تفعيل دور الإدارة في مجال مراقبة تنفيذ الأنشطة و العمليات.
- أن تساهم في ترشيد و مساندة القرارات الإدارية لتحقيق الأهداف.
- أن يتم توصيلها إلى المستويات الإدارية المعنية في الوقت المناسب.
- أن يتم تقديمها إلى المستويات الإدارية بصورة سهلة و واضحة تساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل لها.
- أن تساهم في رسم صورة واضحة عن طبيعة و حجم العمل المنجز و المخطط بصورة مقارنة مما يساعد في تقييم الأداء. (أحمد، ٢٠٠٦)

الفصل الرابـع

الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها في تحليل الدراسة .

منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى كفاءة استخدام الاموال و تأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية الفلسطينية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح ،و سوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات:

١ -البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science)الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢ - البيانات الثانوية.

وسوف يقوم الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بمدى كفاءة استخدام الأموال و تأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية الفلسطينية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون و المدراء الماليون و المسئولين عن عملية جلب الأموال في ٢٦٢ جمعية غير حكومية فلسطينية تنشط في قطاع غزة. و سوف يستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية في دراسة الظاهرة. و يتوقع أن يبلغ حجم العينة حوالي ٨٠ جمعية غير حكومية.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة ٨٠ موظف وموظفة من المدراء العاملون و المدراء الماليون و المسئولين عن عملية جلب الأموال في الجمعيات الفلسطينية الغير حكومية ، وقد تم توزيع الاستبانة على

جميع أفراد عينة الدراسة ، وتم استرداد ٧٣ استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد ٣ استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ٧٠ استبانة

والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية:

١. مجال عمل الجمعية الأهلية الفلسطينية

يبين جدول رقم (١) ١٣,٩% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية "زراعة " ، و ٢٧,٩% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية " ثقافة " ، و١٢,٣% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية " تعليم " ، و ٢٢,١% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية " صحة " ، و ١٢,٣% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية "تربية " و ١١,٥% من الجمعيات الأهلية الفلسطينية "أخرى "، و بالتالي نلاحظ أن قطاع الثقافة يحظى بالنسبة الأكبر في مجال عمل المؤسسات الأهلية يليه مباشرة قطاع الصحة و من ثم قطاع الزراعة، في حين يليهما قطاع التربية و التعليم، مع ضرورة ملاحظة وجود بعض المؤسسات الأهلية الفلسطينية التي تعمل في أكثر من مجال.

جدول رقم (١)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير مجال عمل الجمعية

مجال عمل الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
زراعة	17	13.9
ثقافة	34	27.9
تعليم	15	12.3
صحة	27	22.1
تربية	15	12.3
أخرى	14	11.5
المجموع	122	100.0

٢. الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية

يبين جدول رقم (٢) أن ٢٤,١% الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية هم "الأطفال " ، و ٢٥,٥% الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية هم " الشباب" ، و ٢٢,٧% أن الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية هم " النساء " و١٣,٥% أن الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية هم " معاقين " ، و ١٤,٢% أن الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية هم " أخرى "، و بالتالي نلاحظ أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر استفادة من خدمات الجمعيات الأهلية الفلسطينية، يليها فئة " الأطفال "، في حين فئة " المعاقين " هي الفئة الأقل استفادة من خدمات الجمعيات الأهلية الفلسطينية، كما ضرورة الإشارة إلى أن هناك العديد من المؤسسات التي تستهدف أكثر من فئة في خدماتها.

جدول رقم (٢)

الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية

	التكرار	النسبة المئوية
أطفال	34	24.1
شباب	36	25.5
نساء	32	22.7
معاقين	19	13.5
أخرى	20	14.2
المجموع	141	100.0

٣. المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية

يبين جدول رقم (٣) أن ٢٠,٠% من المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية في " رفح " ، و ٤٢,٩% من المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية في "خانيونس "، و ٢٨,٦% من المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية في " ٢٨,٦ "، و ٥,٧% من المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية في " غـزة" ، و ٢,٩% من المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية في " شمال غـزة"، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة تتركز في محافظة خان يونس حيث يقطن الباحث يليها كل من المحافظة الوسطى و محافظة رفح .

جدول رقم (٣)

المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية

	التكرار	النسبة المئوية
رفح	١٤	٢٠,٠
خانيونس	٣٠	٤٢,٩
الوسطى	٢٠	٢٨,٦
غزة	٤	٥,٧
شمال غزة	٢	٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٤. سنة التسجيل

يبين جدول رقم (٤) أن ٣٨,٦% من الجمعيات سجلت " قبل سنة ٢٠٠٠م ، و ٤٠,٠% من الجمعيات تراوحت فترة تسجيلها " ٢٠٠٠م -٢٠٠٢م " ، و ٢١,٤% من الجمعيات سجت " بعد سنة ٢٠٠٢م، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من الجمعيات تم تسجيلها في فترة "٢٠٠٠م-٢٠٠٢م"، و هي الفترة التي تلت تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية و صدور قانون الجمعيات الأهلية الفلسطينية رقم (١) لعام ٢٠٠٠.

جدول رقم (٤)

سنة التسجيل **الجمعيات**

سنة التسجيل	**التكرار**	**النسبة المئوية**
قبل سنة ٢٠٠٠م	٢٧	٣٨,٦
٢٠٠٠م -٢٠٠٢م	٢٨	٤٠,٠
بعد سنة ٢٠٠٢م	١٥	٢١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٥. عدد أعضاء مجلس الإدارة

يبين جدول رقم (٥) أن ٢٠,٠% من الجمعيات بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها " ٢-٥ أفراد " و ٣٤,٣% من الجمعيات بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها " ٦-٨ أفراد " ، و ٢٧,١% من الجمعيات بلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها " ٩ أفراد فأعلى " و ١٨,٦% من الجمعيات لا يوجد عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها، كما نلاحظ النسبة الأكبر من الجمعيات بلغ عدد أعضاء مجلس الادارة فيها "٦-٨ أفراد"، حيث قانون الجمعيات الأهلية الفلسطينية حدد أعضاء مجلس الإدارة "٧أفراد" أو " ٩أفراد " أو " ١١ فردا".

جدول رقم (٥)

عدد أعضاء مجلس الإدارة

عدد أعضاء مجلس الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
٢-٥ أفراد	١٤	٢٠,٠
٦-٨ أفراد	٢٤	٣٤,٣
٩ أفراد فأكثر	١٩	٢٧,١
لا يوجد	١٣	١٨,٦
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٦. عدد الموظفين المتفرغين

يبين جدول رقم (٦) أن ٢٤,٣% من الجمعيات بلغ عدد الموظفين المتفرغين فيها " ٢-٥ أفراد " و ١٧,١% من الجمعيات بلغ عدد الموظفين المتفرغين فيها " ٦-٨ أفراد " ، و ٢٤,٣% من الجمعيات بلغ عدد الموظفين المتفرغين فيها " ٩ أفراد فأعلى" و ٣٤,٣% من الجمعيات لا يوجد موظفين كمتفرغين فيها، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من الجمعيات لا يوجد موظفين متفرغين فيها و ذلك راجع لعدم وجود تمويل كاف و دائم لمعظم الجمعيات الأهلية الفلسطينية، فبالتالي تعتمد في تشغيلها على المتطوعين مما يضعف من أدائها بشكل عام.

جدول رقم (٦)

عدد الموظفين المتفرغين

عدد الموظفين المتفرغين	التكرار	النسبة المئوية
٢-٥ أفراد	١٧	٢٤,٣
٦-٨ أفراد	١٢	١٧,١
٩ أفراد فأكثر	١٧	٢٤,٣
لا يوجد	٢٤	٣٤,٣
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٧. **عدد الموظفين بشكل جزئي**

يبين جدول رقم (٧) أن ٣٥,٧% من الجمعيات بلغ عدد الموظفين فيها بشكل جزئي " ٢-٥ أفراد " و ١٠,٠% من الجمعيات من الجمعيات بلغ عدد الموظفين فيها بشكل جزئي " ٦-٨ أفراد " ، و ١٤,٣% من الجمعيات بلغ عدد الموظفين فيها بشكل جزئي " ٩ أفراد فأعلى" و ٤٠,٠% من الجمعيات لا يوجد موظفين بشكل جزئي، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من الجمعيات لا يوجد لديها موظفين بشكل جزئي و هو راجع لنفس الأسباب المذكورة السابقة الخاصة بعدد الموظفين المتفرغين.

جدول رقم (٧)

عدد الموظفين بشكل جزئي

عدد الموظفين بشكل جزئي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
٢-٥ أفراد	٢٥	٣٥,٧
٦-٨ أفراد	٧	١٠,٠
٩ أفراد فأكثر	١٠	١٤,٣
لا يوجد	٢٨	٤٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٨. **عدد المتطوعين**

يبين جدول رقم (٨) أن ٢٠,٠% من الجمعيات بلغ عدد المتطوعين " ٢-٥ أفراد " و ١٢,٩% من الجمعيات من الجمعيات بلغ عدد المتطوعين " ٦-٨ أفراد " ، و ٣٥,٧% من الجمعيات بلغ عدد المتطوعين " ٩ أفراد فأعلى" و ٣١,٤% من الجمعيات لا يوجد متطوعين فيها، حيث نلاحظ النسبة الأكبر من الجمعيات لديها عدد متطوعين " ٩ أفراد فأعلى" .

جدول رقم (٨)

عدد المتطوعين

عدد المتطوعين	**التكرار**	**النسبة المئوية**
٢-٥ أفراد	١٤	٢٠,٠
٦-٨ أفراد	٩	١٢,٩
٩ أفراد فأكثر	٢٥	٣٥,٧
لا يوجد	٢٢	٣١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٩. عدد المشاريع قيد التنفيذ

يبين جدول رقم (٩) أن ٢١,٤% من الجمعيات بلغ عدد المشاريع قيد الإنشاء من " ١-٢ مشروع " ، و ٣١,٤% من الجمعيات بلغ عدد المشاريع قيد الإنشاء من "٣-٤ مشروع " ، و ١٧,١% من الجمعيات بلغ عدد المشاريع قيد الإنشاء من "٥ مشاريع فأكثر " ، و ٣٠,٠% من الجمعيات لم يكن لديها مشاريع، حيث نلاحظ أن النسبة الأكبر من الجمعيات بلغ لديها عدد المشاريع قيد الإنشاء من " ٣-٤ مشروع " أو لم يكن لديها مشاريع.

جدول رقم (٩)

عدد المشاريع قيد التنفيذ

عدد المشاريع قيد التنفيذ	**التكرار**	**النسبة المئوية**
١-٢ مشروع	١٥	٢١,٤
٣-٤ مشروع	٢٢	٣١,٤
٥ مشاريع فأكثر	١٢	١٧,١
لا يوجد مشاريع	٢١	٣٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٠. **عدد المستفيدين المباشرين**

يبين جدول رقم (١٠) أن ١٤,٣% من الجمعيات بلغ عدد المستفيدين المباشرين من خدماتها " اقل من ٢٥٠ فرد " ، و ٣٠,٠% من الجمعيات بلغ عدد المستفيدين المباشرين من خدماتها "٢٥٠-١٠٠٠ فرد " ، و ١٨,٦% من الجمعيات بلغ عدد المستفيدين المباشرين من خدماتها " أكثر من ١٠٠٠ فرد " ، و ٣٧,١% من الجمعيات لم يجيبوا على الفقرة، حيث نلاحظ أنه توجد نسبة كبيرة من الجمعيات بلغ عدد المستفيدين المباشرين من خدماتها " ٢٥٠-١٠٠٠ فرد"، في حين النسبة الأكبر من الجمعيات لم يجيبوا على هذه الفقرة و هو راجع الى عدة أسباب من بينها عدم وجود توثيق سليم لعدد المستفيدين .

جدول رقم (١٠)

عدد المستفيدين المباشرين

عدد المستفيدين المباشرين	التكرار	النسبة المئوية
اقل من ٢٥٠ فرد	١٠	١٤,٣
٢٥٠-١٠٠٠ فرد	٢١	٣٠,٠
أكثر من ١٠٠٠ فرد	١٣	١٨,٦
قيم مفقودة	٢٦	٣٧,١
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١١. **حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي**

يبين جدول رقم (١١) أن ٢١,٤% من الجمعيات بلغ حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي " اقل من ٣٠٠٠٠ ألف دولار " ، و ١٢,٩% من الجمعيات بلغ حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي "٣٠٠٠٠-١٠٠٠٠٠ ألف دولار " ، و ٢٥,٧% من الجمعيات بلغ حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي "

أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار " ، و ٤٠,٠% من عينة الدراسة لم يجيبوا على الفقرة، نلاحـــظ أن النسبة الأكبر من الجمعيات لم يجيبوا على هذه الفقرة لوجود عدم إفصاح من قبل القائمين على هذه الجمعيات و هو راجع إلى أمور غير مفهومة و في نفس الوقت غير مبررة.

جدول رقم (١١)

حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي

حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
اقل من ٣٠٠٠٠ ألف دولار	١٥	٢١,٤
٣٠٠٠٠٠-١٠٠٠٠٠٠ ألف دولار	٩	١٢,٩
أكثر من ١٠٠٠٠٠ دولار	١٨	٢٥,٧
قيم مفقودة	٢٨	٤٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

١- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

٢- عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

٣- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

٤- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النـــصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

٥- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.

٦- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانه إلى ثلاث اقسام كما يلي:

- القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة والجمعيات الأهلية الفلسطينية ويتكون من ١١ فقرات
- القسم الثاني تتناول آراء أفراد عينة الدراسة نحو مدى كفاءة استخدام الأموال و تأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية الفلسطينية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح وتم تقسيمه إلى عدة نقاط كما يلي:
    - مدى قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها
    - كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية
    - مدى قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها
    - قياس كفاءة وفعالية النظام المالي في الجمعية الأهلية
    - نظام المحاسبة في المؤسسة
    - نظام المشتريات في المؤسسة وخطة الحد من النفقات
    - كتابة مقترحات المشاريع والحصول على مصادر الأموال
    - مدى كفاءة استخدام الأموال في المنظمات الأهلية الفلسطينية
    - قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية
    - قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين في الجمعية الأهلية
    - قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة تقييم أداء العاملين في الجمعية الأهلية
    - قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة شئون العاملين في الجمعية الأهلية
    - الاستمرارية في تطوير الكادر الوظيفي والنظم واللوائح في الجمعية الأهلية

صدق وثبات الاستبانة:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

- **صدق فقرات الاستبانة** : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

١) صدق الإستبانة :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (٧) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء كما تم عرض الاستبانة على زميل عمل وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض.

٢ - صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها ٢٥ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

الصدق الداخلي لفقرات محور " قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها "

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٢)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها"

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يؤثر مدير الجمعية في تخطيط وكفاءة المصادر المالية التي تم الحصول عليها من الجهات الداخلية والخارجية	٠,٦٣٨	دال عند ٠,٠١
٢	تتوافر القواعد والاجراءات لتحديد المصادر المالية من قبل مدير الجمعية	٠,٦٧٨	دال عند ٠,٠١
٣	هناك قابلية لرفع المعلومات والتقارير إلى الجهات المعنية بشكل كفؤ.	٠,٥٥٤	دال عند ٠,٠١
٤	يعتبر تقويم أداء الجمعية ضرورة ملحة لجلب الأموال من داخل وخارج مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية:	٠,٦٧٧	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية"

جدول رقم (١٣) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحــور والمعــدل الكلــي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيــث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر مــن قيمــة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (كفاءة وفعالية وظيفة التخطــيط الــشامل والتخطــيط المالي في الجمعية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٣)

الصدق الداخلي لفقرات محور " كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة	٠,٥٣١	دال عند ٠,٠١
٢	يتم إشراك مجلس الادارة في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة	٠,٧٧٣	دال عند ٠,٠١
٣	يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة	٠,٨٢٤	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها "

جدول رقم (١٤) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي **الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها)** صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٤)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تتوافر لدى إدارة الجمعية القدرة على إستغلال االأموال في المجالات التي خصصت من أجلها	٠,٦٦٧	دال عند ٠,٠١
٢	يتم استخدام النظام المحاسبي من قبل الجمعية لمساعدتها في كفاءة استخدام الأموال وتوفير المعلومات المناسبة لذوي العلاقة بعملها بشكل كفء	٠,٦٩٠	دال عند ٠,٠١
٣	إن طبيعة عدم السعي لتحقيق الأرباح لا يقلل من مقدار التفصيل في الأسس والقواعد والاجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة تلك الجمعيات	٠,٦٢٣	دال عند ٠,٠١
٤	يشكل عدم وجود بنية محاسبية أساسية متطورة عقبة رئيسية امام قدرة الجمعية الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ برامجها	٠,٦١٠	دال عند ٠,٠١
٥	هناك قصور في القدرات والمهارات و الخبرات الإدارية والمالية في الجمعية تؤثر سلبا على تقييم أدائها.	٠,٦٧٥	دال عند ٠,٠١
٦	يؤثر تقييم الكفاءة والفاعلية في الجمعية على أداء العاملين فيها بطريقة إيجابية	٠,٧٧٣	دال عند ٠,٠١

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
٧	يتم استخدام الموازنة كأداة رقابية لدى إدارة الجمعية.	٠,٦٨٦	دال عند ٠,٠١
٨	هناك حاجة لتدريب الموظفين الماليين الذين لا يتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام المالية التي يؤدونها وذلك لأجل تطوير مهارتهم وإنجاز مهامهم بكفاءة في الجمعية.	٠,٦٨٦	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " نظام المحاسبة في الجمعية

جدول رقم (١٥) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (نظام المحاسبة في الجمعية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٥)

الصدق الداخلي لفقرات محور " نظام المحاسبة في الجمعية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الجمعية لديها سندات قبض وصرف منتظمة ومصدقة حسب الأصول	٠,٥٦٠	دال عند ٠,٠١
٢	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على جميع المعاملات البنكية	٠,٦٣٢	دال عند ٠,٠١
٣	تدفع الجمعية جميع نفقاتها بموجب شيكات	٠,٥٠٤	دال عند ٠,٠١
٤	يتوفر لدى الجمعية نظام محاسبي محوسب عبر الكمبيوتر	٠,٥٧٤	دال عند ٠,٠١
٥	يتم حفظ القيود المحاسبية والمستندات المؤيدة لعملية الصرف في ملفات متسلسلة حسب رقم القيود المحاسبية.	٠,٦٦٢	دال عند ٠,٠١
٦	مراجعة القوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي	٠,٥٧٢	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات

جدول رقم (١٦) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٦)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتوفر في الجمعية نظام مشتريات معتمد وواضح ومكتوب	٠,٦٧٤	دال عند ٠,٠١
٢	توجد لدى الجمعية إجراءات متبعة لضمان أن تتم المشتريات على أسس تنافسية (استدراج، عطاءات، عروض أسعار)	٠,٨٤٧	دال عند ٠,٠١
٣	يتم الحفاظ على سجلات مفصلة للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة	٠,٨٥٧	دال عند ٠,٠١
٤	يتم جرد دوري للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة	٠,٧٨٥	دال عند ٠,٠١
٥	يوجد نظام رقابة داخلي لضبط عملية الصرف	٠,٨٧٦	دال عند ٠,٠١
٦	تتم عملية مقارنة بين ما تم صرفه مع الموازنة وحساب الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتحليلها	٠,٥٠٥	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية "

جدول رقم (١٧) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٧)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يحصل الموظف في الجمعية على راتب يتناسب مع طبيعة الوظيفة	٠,٥٣١	دال عند ٠,٠١
٢	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المهام والمسئوليات والواجبات عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	٠,٧٣٢	دال عند ٠,٠١
٣	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الجهد الذهني والعضلي عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	٠,٨٢٣	دال عند ٠,٠١
٤	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار عدد سنوات الخبرة عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	٠,٥٢٠	دال عند ٠,٠١
٥	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المؤهلات العلمية عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	٠,٥١٧	دال عند ٠,٠١
٦	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار مستويات الأجور في سوق العمل عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	٠,٧٨٨	دال عند ٠,٠١
٧	يحصل الموظف في الجمعية على الأجر الإضافي عند عمل ساعات إضافية	٠,٥٢٩	دال عند ٠,٠١
٨	يحصل الموظف في الجمعية على أجازات سنوية	٠,٤٤٧	دال عند ٠,٠٥
٩	هل يتوفر عقد عمل لكل موظف يعمل في الجمعية	٠,٧٧٢	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١تساوي ٠,٤٦٣

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية "

جدول رقم (١٨) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٨)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يحصل الموظف في الجمعية على خدمات التأمين الصحي	٠,٤١٣	دال عند ٠,٠٥
٢	توفر الجمعية مكان مناسب للعمل يحتوى على كافة الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهام	٠,٦٢٦	دال عند ٠,٠١
٣	تقوم الجمعية بتقديم المدح والشكر وكتب الثناء للموظفين العاملين في المؤسسة	٠,٦٢٨	دال عند ٠,٠١
٤	يتم منح الموظفين المميزين في الجمعية هدايا عينية ونقدية في الأعياد و المناسبات	٠,٧٥١	دال عند ٠,٠١
٥	يحصل الموظف في الجمعية على علاوات سنوية	٠,٦٠٧	دال عند ٠,٠١
٦	تقوم الجمعية بتنظيم رحلات جماعية محلية لموظفيها	٠,٦٣٠	دال عند ٠,٠١
٧	تعطي الجمعية الفرصة لموظفيها بالحصول على ترقية بعد فترة	٠,٧٩٥	دال عند ٠,٠١
٨	يحصل الموظف في الجمعية على برامج تدريبية مميزة	٠,٦٧٧	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية "

جدول رقم (١٩) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (١٩)

الصدق الداخلي لفقرات محور " نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء	٠,٧٠٠	دال عند ٠,٠١
٢	يتم بالفعل تقييم أداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة	٠,٦٨٢	دال عند ٠,٠١
٣	تحفظ سجلات تقييم الأداء في الأرشيف المركزي الخاص بالجمعية لفترة زمنية محددة ثم يتم التخلص من البيانات عديمة الجدوى	٠,٧٦٧	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية "

جدول رقم (٢٠) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية وبذلك تعتبر فقرات محور (قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (٢٠)

الصدق الداخلي لفقرات محور "   "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على أسس علمية	0.613	0.000
٢	وضع خطط تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية	0.600	0.000
٣	يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء	0.526	0.003
٤	تقييم نتائج التدريب والاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية المستقبلية	0.706	0.000

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية "

جدول رقم (٢١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية وبذلك تعتبر فقرات محور (القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (٢١)

الصدق الداخلي لفقرات محور " القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية	0.447	0.013
٢	تقوم الجمعية بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية	0.729	0.000
٣	ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة	0.594	0.001
٤	ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور من وجهة نظركم	0.390	0.033

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم "

جدول رقم (٢٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)،حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من ٠,٠٥ أو ٠,٠١ وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية ، وبذلك تعتبر فقرات محور (قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم) صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (٢٢)

الصدق الداخلي لفقرات محور " قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم "

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع	0.433	دال عند ٠,٠٥
٢	تقوم الجمعية بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع	0.502	دال عند ٠,٠١
٣	تقوم الجمعية بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري	0.497	دال عند ٠,٠١
٤	مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم	-0.473	دال عند ٠,٠١
٥	يتم إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم	0.516	دال عند ٠,٠١
٦	يجري إطلاع الكادر التنفيدي على نتائج عمليات التقييم	0.610	دال عند ٠,٠١
٧	مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم	0.446	دال عند ٠,٠٥
	جميع الفقرات	0.404	دال عند ٠,٠٥

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة**

جدول رقم (٢٣) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو ٠,٠١ .

جدول رقم (٢٣)
معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال	0.645	دال عند ٠,٠١
الثاني	كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية	0.706	دال عند ٠,٠١
الثالث	قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الاجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها على جلب الأموال	0.709	دال عند ٠,٠١
الرابع	نظام المحاسبة في الجمعية	0.706	دال عند ٠,٠١
الخامس	نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات	0.851	دال عند ٠,٠١
السادس	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية	0.742	دال عند ٠,٠١
السابع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية	٠,٧٩٩	دال عند ٠,٠١
الثامن	نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية	٠,٨٤١	دال عند ٠,٠١
التاسع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية	٠,٧٩٠	دال عند ٠,٠١
العاشر	القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية	٠,٧٥٢	دال عند ٠,٠١
الحادي عشر	قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم	٠,٤٧٦	دال عند ٠,٠١

قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠١ تساوي ٠,٤٦٣
قيمة r عند درجة حرية ٢٨ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ٠,٣٦١

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

١- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (٢٤) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان

جدول رقم (٢٤)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول	قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال	٠,٦٦٢٤	0.7969	دال عند ٠,٠١
الثاني	كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية	٠,٦٨٨٠	0.8152	دال عند ٠,٠١
الثالث	قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها	٠,٧٤٠٣	0.8508	دال عند ٠,٠١

	على جلب الأموال			
الرابع	نظام المحاسبة في الجمعية	٠,٧٢٩٢	0.8434	دال عند ٠,٠١
الخامس	نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات	٠,٧٤٧٠	0.8552	دال عند ٠,٠١
السادس	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية	0.6954	0.820337	دال عند ٠,٠١
السابع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية	0.6665	0.79988	دال عند ٠,٠١
الثامن	نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية	0.7146	0.833547	دال عند ٠,٠١
التاسع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية	0.7441	0.853277	دال عند ٠,٠١
العاشر	القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية	0.7344	0.846863	دال عند ٠,٠١
الحادي عشر	قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم	0.7028	0.825464	دال عند ٠,٠١
	جميع الفقرات	0.7298	0.843797	دال عند ٠,٠١

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية "٢٨" تساوي ٠,٣٦١

٢ - طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (٢٥) أن معاملات الثبات مرتفعة

جدول رقم (٢٥)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال	٠,٨٢٤٠
الثاني	كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية	٠,٨٧٠١
الثالث	قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها على جلب الأموال	٠,٩٠٠٥
الرابع	نظام المحاسبة في الجمعية	٠,٨١٥٢
الخامس	نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات	٠,٨٨٩٥
السادس	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية	0.8362
السابع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية	0.8052
الثامن	نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية	0.8476
التاسع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية	0.8547
العاشر	القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية	0.8712
الحادي عشر	قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم	0.8527
	جميع الفقرات	0.٨978

المعالجات الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

١- النسب المئوية والتكرارات

٢- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

٣- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

٤- معادلة سبيرمان براون للثبات

٥- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعـــي أم لا

(1- Sample K-S)

٦- تحليل الانحدار والارتباط

٧- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

٨- اختبار تحليل التباين الأحادي

٩- اختبار تحليل الانحدار البسيط

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية

وتفسيرها

مقدمة

سيحتوي هذا الفصل على اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل فقرات و فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعـــي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تـــشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (٢٦) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من ٠,٠٥ ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيـــع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (٢٦)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال	١,٠٤١	٠,٢٢٨
الثاني	كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية	١,١٥٩	٠,١٣٦
الثالث	قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها على جلب الأموال	١,١٤٨	٠,١٤٣
الرابع	نظام المحاسبة في الجمعية	١,٠٥١	٠,٢٣١
الخامس	نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات	١,١٨٣	٠,١٢٢
السادس	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية	١,١٨٥	٠,١٢١
السابع	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية	0.434	0.992

		الأهلية	
0.712	0.699	نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية	الثامن
0.662	0.730	قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية	التاسع
0.835	0.621	القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية	العاشر
0.205	1.067	قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم	الحادي عشر
0.516	0.817	جميع الفقرات	

ثانيا: تحليل فقرات و فرضيات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩ (أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠ %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٩(أو مستوى الدلالة اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠ %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من ٠,٠٥

الفرضية الأولى : قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها يزيد قدرتها على جلب الأموال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ "

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في المحور الأول (قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة " ١٥" بلغ الوزن النسبي " 90.00%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يعتبر تقويم أداء الجمعية ضرورة ملحة لجلب الأموال من داخل وخارج مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية "

٢. في الفقرة "١٢" بلغ الوزن النسبي " 87.71%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يؤثر مدير الجمعية في تخطيط وكفاءة المصادر المالية التي تم الحصول عليها من الجهات الداخلية والخارجية "

٣. في الفقرة " ١٤" بلغ الوزن النسبي " 83.43%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " هناك قابلية لرفع المعلومات والتقارير إلى الجهات المعنية بشكل كفؤ "

٤. في الفقرة " ١٣" بلغ الوزن النسبي " 79.71%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تتوافر القواعد والإجراءات لتحديد المصادر المالية من قبل مدير الجمعية "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية) تساوي 4.26، و الوزن النسبي يساوي 85.21% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي 24.135وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها يزيد قدرتها على جلب الأموال عند مستوى دلالة ٠,٠٥

جدول رقم (٢٧)

تحليل فقرات المحور الأول(قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية)

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١٢.	يؤثر مدير الجمعية في تخطيط وكفاءة المصادر المالية التي تم الحصول عليها من الجهات الداخلية والخارجية	4.39	0.546	87.71	21.226	0.000
١٣.	تتوافر القواعد والإجراءات لتحديد المصادر المالية من قبل مدير الجمعية	3.99	0.807	79.71	10.214	0.000
١٤.	هناك قابلية لرفع المعلومات والتقارير إلى الجهات المعنية بشكل كفؤ.	4.17	0.947	83.43	10.344	0.000
١٥.	يعتبر تقويم أداء الجمعية ضرورة ملحة لجلب الأموال من داخل وخارج مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية:	4.50	0.757	90.00	16.587	0.000
	جميع الفقرات	4.26	0.437	85.21	24.135	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "٠,٠٥" و درجة حرية " ٧٧" تساوي ١,٩٩

١٩. كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية:

١٩,١. هل يتوفر لدى الجمعية خطة عمل سنوية تنفيذية؟ (الإطلاع على خطط سابقة في حال توفرت)

يبين جدول رقم (٢٨) أن ٧٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على توفر لدى الجمعية خطة عمل سنوية تنفيذية بينما ٢١,٤% من عينة الدراسة لا يعتقدون بان للجمعية خطة عمل سنوية تنفيذية

جدول رقم (٢٨)

هل يتوفر لدى الجمعية خطة عمل سنوية تنفيذية؟

هل يتوفر لدى الجمعية خطة عمل سنوية تنفيذية؟	**التكرار**	**النسبة المئوية**
نعم	٥٥	٧٨,٦
لا	١٥	٢١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٢. هل يتوفر لدى الجمعية خطة إستراتيجية؟ (الإطلاع على الخطط الاستراتيجية)

يبين جدول رقم (٢٩) أن ٧١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على توفر لدى الجمعية خطة إستراتيجية بينما ٢٨,٦% من عينة الدراسة لا يعتقدون بان للجمعية خطة إستراتيجية

جدول رقم (٢٩)

هل يتوفر لدى الجمعية خطة إستراتيجية؟

هل يتوفر لدى الجمعية خطة إستراتيجية؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٥٠	٧١,٤
لا	٢٠	٢٨,٦
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٣. يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة:

يبين جدول رقم (٣٠) أن ٧,١% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " مرتفعة جدا " ، و ٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " مرتفعة " ، و ٣٧,١% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متوسطة "، و ٤٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متدنية " ، و ١٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " منعدمة "

جدول رقم (٣٠)

يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة

يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية بدرجة	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة جدا	٥	٧,١
مرتفعة	٢	٢,٩
متوسطة	٢٦	٣٧,١
متدنية	٢٨	٤٠,٠
منعدمة	٩	١٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٤. يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة:

يبين جدول رقم (٣١) أن ١١,٤% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " مرتفعة جدا " ، و ٧,١% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " مرتفعة " ، و ٢١,٤% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متوسطة "، و ٢٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متدنية " ، و ٣١,٤% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة " منعدمة

جدول رقم (٣١)

يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة

يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية بدرجة	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة جدا	٨	١١,٤
مرتفعة	٥	٧,١
متوسطة	١٥	٢١,٤
متدنية	٢٠	٢٨,٦
منعدمة	٢٢	٣١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٥. يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة:

يبين جدول رقم (٣٢) أن ١٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة " مرتفعة " ، و ١٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يــتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متوســطة "، و ٣٥,٧% مــن عينــة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة " متدنيــة " ، و ٣٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطــة الجمعيــة بدرجة " منعدمة

جدول رقم (٣٢)

يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة

يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية بدرجة	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة جدا	٠	٠,٠
مرتفعة	١١	١٥,٧
متوسطة	١١	١٥,٧
متدنية	٢٥	٣٥,٧
منعدمة	٢٣	٣٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٧. هل يتم عمل مراجعة للخطط التي تعدها الجمعية بعد تنفيذ المشاريع لتصحيح الانحرافات؟

يبين جدول رقم (٣٣) أن ٨٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون بأنه يــتم عمــل مراجعــة للخطط التي تعدها الجمعية بعد تنفيذ المشاريع لتصحيح الانحرافات بينما ١٥,٧% مــن عينــة الدراسة لا يوافقون على ذلك

جدول رقم (٣٣)

هل يتم عمل مراجعة للخطط التي تعدها الجمعية بعد تنفيذ المشاريع لتصحيح الانحرافات؟

هل يتم عمل مراجعة للخطط التي تعدها الجمعية بعد تنفيذ المشاريع لتصحيح الانحرافات؟	**التكرار**	**النسبة المئوية**
نعم	٥٩	٨٤,٣
لا	١١	١٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٨. هل تعكس الموازنة العامة الخطة الإستراتيجية؟

يبين جدول رقم (٣٤) أن ٨٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن الموازنة العامة تعكس الخطة الإستراتيجية بينما ١٢,٩% من عينة الدراسة لا يوافقون على أن الموازنة العامة تعكس الخطة الإستراتيجية

جدول رقم (٣٤)

هل تعكس الموازنة العامة الخطة الإستراتيجية؟

هل تعكس الموازنة العامة الخطة الإستراتيجية؟	**التكرار**	**النسبة المئوية**
نعم	٦١	٨٧,١
لا	٩	١٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

١٩,٩. هل يتم عمل مراجعة للموازنة؟

يبين جدول رقم (٣٥) أن ٨٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يتم عمل مراجعة للموازنة بينما ١٢,٩% من عينة الدراسة لا يوافقون على أنه يتم عمل مراجعة للموازنة

جدول رقم (٣٥)

هل يتم عمل مراجعة للموازنة؟

هل يتم عمل مراجعة للموازنة؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٦	٩٤,٣
لا	٤	٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

اختبار الفرضية الأولى : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال " من خلال نموذج الانحدار المقدر

من خلال احتساب معادلة انحدار قدرة المؤسسة على جلب الأموال على قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها Regression Equation تبين التالي:

معامل ارتباط بيرسون R	معامل R Square التحديد	معامل Adjusted R Square التحديد المعدل
0.347	0.121	0.099

بلغ معامل ارتباط بيرسون R حوالي ٣٤,٧% وهو معامل ارتباط طردي، كما بلغ معامل التحديد R square حوالي ١٢,١% وهذا معناه أن قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها تفسر التغير في قدرة المؤسسة على جلب الأموال بنسبة ١٢,١% وبالتالي فإن ١٢,١% من التغير في قدرة المؤسسة على جلب الاموال كمتغير تابع ناتج عن قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها.

جدول تحليل التباين One Way ANOVA

Sum of Squares	df	Mean Square	F Test	Sig.
5.1 E+11	1	5.12E+11	5.49	0.02
3.7 E+12	40	9.33E+10		
4.2 E+12	41			

يبين جدول تحليل التباين أعلاه أن النموذج الذي تم استخدامه في التحليل كان ممتاز حيث بلغت قيمة اختبار F حوالي ٥,٤٩ كما بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٢% وهي أقل من ٥%.

تفسير درجة تأثير قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها على قدرتها على جلب الأموال:

	المعالم المقدرة	T Test	مستوى الدلالة
(Constant)	-1051353	-1.96	0.06
قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها	37322.55	2.34	0.02

الفرضية الثانية : " قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، تعمل على زيادة قدرتها على جلب الأموال "

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٦) والــذي يبــين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بــ (قيام الجمعيات الأهليــة الفلــسطينية باســتخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ١٨" بلغ الوزن النسبي " 88.57%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يتم استخدام النظام المحاســبي مــن قبــل الجمعيــة لمساعدتها في كفاءة استخدام الأموال وتوفير المعلومات المناسبة لذوي العلاقــة بعملهــا بشكل كفء "

٢. في الفقرة رقم " ١٧" بلغ الوزن النسبي " 87.43%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تتوافر لدى إدارة الجمعية القدرة على استغلال الأموال في المجالات التي خصصت من أجلها "

٣. في الفقرة رقم " ٢٤" بلغ الوزن النسبي " 84.57%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " هناك حاجة لتدريب الموظفين الماليين الذين لا يتوافــق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام المالية وذلك لأجل تطوير مهــارتهم التــي يؤدونهــا وإنجــاز مهامهم بكفاءة في الجمعية. "

٤. في الفقرة رقم " ٢٢" بلغ الوزن النسبي " 83.14%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يؤثر تقييم الكفاءة والفاعلية فــي الجمعيــة علــى أداء العاملين فيها بطريقة إيجابية "

٥. في الفقرة رقم " ١٩" بلغ الوزن النسبي " 80.57%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " إن طبيعة عدم السعي لتحقيق الأرباح لا يقلل من مقدار

التفصيل في الأسس والقواعد والإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة تلك الجمعيات "

٦. في الفقرة رقم " ٢٠" بلغ الوزن النسبي " 79.14%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يشكل عدم وجود بنية محاسبية أساسية متطورة عقبة رئيسية أمام قدرة الجمعية الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ برامجها "

٧. في الفقرة رقم "٢٣ " بلغ الوزن النسبي " 79.14%" ومستوى الدلالة "0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يتم استخدام الموازنة كأداة رقابية لدى إدارة الجمعية "

٨. في الفقرة رقم "٢١ " بلغ الوزن النسبي " 72.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " هناك قصور في القدرات والمهارات و الخبرات الإدارية والمالية في الجمعية تؤثر سلبا على تقييم أدائها "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بـ (قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها) تساوي ٤,٠٩ ، و الوزن النسبي يساوي ٨١,٨٢% وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي ١٧,١٧٣ وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، تعمل على زيادة قدرتها على جلب الأموال عند مستوى دلالة ٠,٠٥.

جدول رقم (٣٦)

قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها

ت	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
.١٧	تتوافر لدى إدارة الجمعية القدرة على استغلال الأموال في المجالات التي خصصت من أجلها	4.37	0.663	87.43	17.303	0.000
.١٨	يتم استخدام النظام المحاسبي من قبل الجمعية لمساعدتها في كفاءة استخدام الأموال وتوفير المعلومات المناسبة لذوي العلاقة بعملها بشكل كفء	4.43	0.554	88.57	21.592	0.000
.١٩	إن طبيعة عدم السعي لتحقيق الأرباح لا يقلل من مقدار التفصيل في الأسس والقواعد والإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة تلك الجمعيات	4.03	0.916	80.57	9.391	0.000
.٢٠	يشكل عدم وجود بنية محاسبية أساسية متطورة عقبة رئيسية أمام قدرة الجمعية الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ برامجها	3.96	1.109	79.14	7.221	0.000
.٢١	هناك قصور في القدرات والمهارات و الخبرات الإدارية والمالية في الجمعية تؤثر سلبا على تقييم أدائها.	3.60	1.323	72.00	3.794	0.000
.٢٢	يؤثر تقييم الكفاءة والفاعلية في الجمعية على أداء العاملين فيها بطريقة إيجابية	4.16	0.810	83.14	11.952	0.000
.٢٣	يتم استخدام الموازنة كأداة رقابية لدى إدارة الجمعية.	3.96	0.842	79.14	9.515	0.000
.٢٤	هناك حاجة لتدريب الموظفين الماليين الذين لا يتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام المالية وذلك لأجل تطوير مهارتهم التي يؤدونها وإنجاز مهامهم بكفاءة في الجمعية.	4.23	0.887	84.57	11.583	0.000
	جميع الفقرات	4.09	0.532	81.82	17.173	0.000

٢٥. قياس كفاءة وفعالية النظام المالي في الجمعية الأهلية

٢٥,١ الخطط المالية الخاصة بالموازنة:

٢٥,١,١ هل يتم وضع خطط مالية سنوية

يبين جدول رقم (٣٧) أن ٧٩,١% من عينة الدراسة يوافقون على انه يتم وضع خطط مالية سنوية للجمعية ، بينما ٢٠,٩% من عينة الدراسة لا يوافقون على انه يتم وضع خطط مالية سنوية للجمعية

جدول رقم (٣٧)

هل يتم وضع خطط مالية سنوية

هل يتم وضع خطط مالية سنوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٥٣	٧٩,١
لا	١٤	٢٠,٩
المجموع	٦٧	١٠٠,٠

٢٥,١,٢ إلى أي مدى تكون هذه الخطط المالية دقيقة بالعادة؟

يبين جدول رقم (٣٨) أن ٣,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن هذه الخطط المالية تكون دقيقة بالعادة " دائما " ، و ١١,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن هذه الخطط المالية تكون دقيقة بالعادة " غالبا "، و ٢٥,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن هذه الخطط المالية تكون دقيقة بالعادة " أحيانا "، و ٤٧,٨% من عينة الدراسة يوافقون على أن هذه الخطط المالية تكون دقيقة بالعادة " نادرا "، و ١١,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن هذه الخطط المالية تكون دقيقة بالعادة " مطلقا "

جدول رقم (٣٨)

إلى أي مدى تكون هذه الخطط المالية دقيقة بالعادة؟

إلى أي مدى تكون هذه الخطط المالية دقيقة بالعادة؟	**التكرار**	**النسبة المئوية**
دائما	٢	٣,٠
غالبا	٨	١١,٩
أحيانا	١٧	٢٥,٤
نادرا	٣٢	٤٧,٨
مطلقا	٨	١١,٩
المجموع	٦٧	١٠٠,٠

٢٥,١,٣ هل نجحت الجمعية على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات؟

يبين جدول رقم (٣٩) أن ٦٨,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية نجحت على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات ، بينما ٣١,٣% من عينة الدراسة لا يوافقون على أن الجمعية نجحت على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات

جدول رقم (٣٩)

هل نجحت الجمعية على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات؟

هل نجحت الجمعية على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات؟	**التكرار**	**النسبة المئوية**
نعم	٤٦	٦٨,٧
لا	٢١	٣١,٣
المجموع	٦٧	١٠٠,٠

٢٥,٢ نظام المحاسبة في الجمعية

يبين جدول رقم (٤٠) آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـــ **(نظام المحاسبة في الجمعية)** لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "١ " يوافق أفراد العينة على أن " الجمعيـــة لـــديها ســـندات قـــبض وصرف منتظمة ومصدقة حسب الأصول " بنـسبة ١٠٠% بينما يعارض ذلك ٠,٠% من عينة الدراسة

٢. في الفقرة رقم "٦ " يوافق أفراد العينة على انه " يتم مراجعة القوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي " بنسبة ٩٤,٣ %بينما يعارض ذلـــك ٥,٧% مـــن عينـــة الدراسة

٣. في الفقرة رقم "٢ " يوافق أفراد العينة على أنه " يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على جميع المعاملات البنكية " بنسبة ٨٨,٦% بينما يعارض ذلك ١١,٤% من عينـــة الدراسة

٤. في الفقرة رقم "٥ " يوافق أفراد العينة على أنه " يـــتم حفـــظ القيـــود المحاســـبية والمستندات المؤيدة لعملية الصرف في ملفات متسلسلة حسب رقم القيود المحاســـبية " بنسبة ٨٨,٦% بينما يعارض ذلك ١١,٤% من عينة الدراسة

٥. في الفقرة رقم "٤ " يوافق أفراد العينة على أنه " يتوفر لدى الجمعية نظام محاســـبي محوسب عبر الكمبيوتر " بنسبة ٧٧,١% بينما يعارض ذلك ٢٢,٩% مـــن عينـــة الدراسة

٦. في الفقرة رقم "٣" يوافق أفراد العينة على أنه " تدفع الجمعية جميع نفقاتها بموجب شيكات " بنسبة ٧٠,٠% بينما يعارض ذلك ٣٠,٠ % من عينة الدراسة

وبصفة عامة يتبين أن اللذين يوافقون على الفقرات المتعلقة بـ (قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها) بنسبة ٨٦,٤% ، ويعارض ذلك ١٣,٦% من عينة الدراسة، مما يعكس مدى وعي القائمين على الجمعيات الأهلية بمدى أهمية استخدام النظام المحاسبي الموحد و وضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطتها.

جدول رقم(٤٠)

نظام المحاسبة في الجمعية

م	الفقرة	نعم(%)	لا(%)
1	الجمعية لديها سندات قبض وصرف منتظمة ومصدقة حسب الأصول	100.0	0.0
2	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على جميع المعاملات البنكية	٨٨,٦	١١,٤
3	تدفع الجمعية جميع نفقاتها بموجب شيكات	٧٠,٠	٣٠,٠
4	يتوفر لدى الجمعية نظام محاسبي محوسب عبر الكمبيوتر	٧٧,١	٢٢,٩
5	يتم حفظ القيود المحاسبية والمستندات المؤيدة لعملية الصرف في ملفات متسلسلة حسب رقم القيود المحاسبية.	٨٨,٦	١١,٤
6	مراجعة القوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي	٩٤,٣	٥,٧
	جميع الفقرات	**86.4**	**13.6**

٢٥,٣ نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات:

٧. يبين جدول رقم (٤١) آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ (قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات) لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٤" يوافق أفراد العينة على أن " يتم جرد دوري للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة " بنسبة ١٠٠ % بينما يعارض ذلك ٠,٠ % من عينة الدراسة

٢. في الفقرة رقم "٣" يوافق أفراد العينة على أن " يتم الحفاظ على سجلات مفصلة للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة " بنسبة 94.3 % بينما يعارض ذلك 5.7% من عينة الدراسة

٣. في الفقرة رقم "٥" يوافق أفراد العينة على أن " يوجد نظام رقابة داخلي لضبط عملية الصرف " بنسبة 90.0% بينما يعارض ذلك 10.0% من عينة الدراسة

٤. في الفقرة رقم " ٢" يوافق أفراد العينة على أن " توجد لدى الجمعية إجراءات متبعة لضمان أن تتم المشتريات على أسس تنافسية (استدراج، عطاءات، عروض أسعار)" بنسبة 81.4% بينما يعارض ذلك 18.6% من عينة الدراسة

٥. في الفقرة رقم " ٦" يوافق أفراد العينة على أن " تتم عملية مقارنة بين ما تم صرفه مع الموازنة وحساب الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتحليلها " بنسبة 78.6% بينما يعارض ذلك 21.4% من عينة الدراسة

٦. في الفقرة رقم " ١" يوافق أفراد العينة على أن " يتوفر في الجمعية نظام مشتريات معتمد وواضح ومكتوب " بنسبة 75.7% بينما يعارض ذلك 24.3% من عينة الدراسة

وبصفة عامة يتبين أن اللذين يوافقون على الفقرات المتعلقة بـ (نظام المشتريات في الجمعية وخطة الحد من النفقات) بنسبة ٨٦,٧% ، ويعارض ذلك ١٣,٣% من عينة الدراسة، مما يعكس مدى تطبيق نظام المشتريات و خطة الحد من النفقات في الجمعيات الأهلية مما يتوافق مع قانون رقم (١) لعام ٢٠٠٠ المنظم لعمل الجمعيات الأهلية الفلسطينية.

جدول رقم (٤١)

قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات

م	الفقرة	نعم(%)	لا(%)
1	يتوفر في الجمعية نظام مشتريات معتمد وواضح ومكتوب	75.7	24.3
2	توجد لدى الجمعية إجراءات متبعة لضمان أن تتم المشتريات على أسس تنافسية (استدراج، عطاءات، عروض أسعار)	81.4	18.6
3	يتم الحفاظ على سجلات مفصلة للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة	94.3	5.7
4	يتم جرد دوري للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة	100.0	0.0
5	يوجد نظام رقابة داخلي لضبط عملية الصرف	90.0	10.0
6	تتم عملية مقارنة بين ما تم صرفه مع الموازنة وحساب الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتحليلها	78.6	21.4
	جميع الفقرات	86.7	13.3

٢٥,٤ كتابة مقترحات المشاريع والحصول على مصادر الأموال:

a. هل تمتلك الجمعية إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال.

يبين جدول رقم (٤٢) أن ٦٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تمتلك إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال ، بينما ٤٠,٠% من عينة الدراسة لا يوافقون على أن الجمعية تمتلك إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال

جدول رقم (٤٢)

هل تمتلك الجمعية إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال

هل تمتلك الجمعية إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٤٢	٦٠,٠
لا	٢٨	٤٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

b. يبين جدول رقم (٤٣) بان ٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن نجحت الجمعية بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة "٠-١٩,٩% " ، و ٤٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن نجحت الجمعية بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة " ٢٠-٣٩,٩%"، و ١٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية نجحت بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة " ٤٠- ٥٩,٩% "، و ٣٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية نجحت بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة " ٦٠-٧٩,٩% " بينما ٥,٧% من عينة الدراسة

يوافقون على أن الجمعية نجحت بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة " ٨٠-١٠٠% "

جدول رقم (٤٣)

نجحت الجمعية بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة

نجحت الجمعية بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة	التكرار	النسبة المئوية
٠-١٩,٩%	٤	٥,٧
٢٠-٣٩,٩%	٢٨	٤٠,٠
٤٠- ٥٩,٩%	١٣	١٨,٦
٦٠-٧٩,٩%	٢١	٣٠,٠
٨٠-١٠٠%	٤	٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة:

c. يبين جدول رقم (٤٤) بان ٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة " ممتاز " ، ١٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة " جيد جدا "، و٢٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة " جيد "، و ٢٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة " متوسط "، و ٢٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة " ضعيف "

جدول رقم (٤٤)

تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة

تمتلك الجمعية القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة	التكرار	النسبة المئوية
ممتاز	٣	٤,٣
جيد جدا	١٢	١٧,١
جيد	١٨	٢٥,٧
متوسط	٢٠	٢٨,٦
ضعيف	١٧	٢٤,٣
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

c. هل تجني الجمعية ريعاَ من خدماتها؟

يبين جدول رقم (٤٥) أن ٣٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تجني ريعاَ من خدماتها ، بينما ٦٢,٩% من عينة الدراسة لا يوافقون على أن الجمعية تجني ريعاَ من خدماتها

جدول رقم (٤٥)

هل تجني الجمعية ريعاَ من خدماتها؟

هل تجني الجمعية ريعاَ من خدماتها؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٢٦	٣٧,١
لا	٤٤	٦٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

اختبار الفرضية الثانية : " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين قيام الجمعيات الاهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الاجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها على جلب الأموال " من خلال نموذج الانحدار المقدر

من خلال احتساب معادلة انحدار قدرة المؤسسة على جلب الأموال على قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها Regression Equation تبين التالي:

معامل ارتباط بيرسون R	معامل R Square التحديد	Adjusted R Square معامل التحديد المعدل
0.469	0.220	0.181

بلغ معامل ارتباط بيرسون R حوالي 0.469 وهو معامل ارتباط طردي، كما بلغ معامل التحديد R square حوالي ٢٢,٠٠% وهذا معناه أن قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها على قدرة المؤسسة على جلب الأموال بنسبة ٢٢,٠% وبالتالي فإن ٢٢,٠٠% من التغير في قدرة المؤسسة على جلب الأموال كمتغير تابع ناتج عن قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها.

جدول تحليل التباين One Way ANOVA

Sum of Squares	df	Mean Square	F Test	Sig.
7.9E+11	1	8E+11	5.649	0.028
2.8E+12	20	1E+11		
3.6E+12	21			

يبين جدول تحليل التباين أعلاه أن النموذج الذي تم استخدامه في التحليل كان ممتاز حيث بلغت قيمة اختبار F حوالي ٥,٦٤ كما بلغ مستوى الدلالة ٠,٠٢٨% وهي أقل من ٥%.

تفسير درجة تأثير قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها على قدرتها على جلب الأموال:

	المعالم المقدرة	T Test	مستوى الدلالة
(Constant)	-983830	-1.79	0.089
قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها	9992.374	2.38	0.028

الفرضية الثالثة : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين مدى كفاءة استخدام الأموال في المؤسسات الأهلية تعزى لاختلاف عامل مجال عمل تلك المؤسسات "

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول مدى مقدرة المؤسسات على جلب الأموال تعزى لاختلاف عامل مجال عمل تلك المؤسسات "، والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٦) والذي يبين أن **قيمة F المحسوبة تساوي ١,٥٨٠ وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي ٢,٣٧ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي ٠,١٨٢ وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على عدم وجود فروق** بين مدى مقدرة المؤسسات على جلب الأموال تعزى لاختلاف عامل مجال عمل تلك المؤسسات "

جدول رقم (٣٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول مدى مقدرة المؤسسات على جلب الأموال تعزى لاختلاف عامل مجال عمل تلك المؤسسات

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
مدى مقدرة المؤسسات على جلب الأموال	بين المجموعات	9.05E+11	6	1.51E+11	1.580	0.182
	داخل المجموعات	3.34E+12	35	9.54E+10		
	المجموع	4.25E+12	41			

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجات حرية (٦،٣٥) تساوي ٢,٣٧

اختبار الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين مدى كفاءة استخدام الأموال في المؤسسات الأهلية تعزى لاختلاف قدراتها الإدارية و الفنية

٢٦.كفاءة وفعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجمعية:

٢٦,١. قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٦) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـ **(قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ٩" بلغ الوزن النسبي " 80.00%" ومستوى الدلالة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يتوفر عقد عمل لكل موظف يعمل في الجمعية "

٢. في الفقرة رقم " ٥" بلغ الوزن النسبي " 71.79%" ومستوى الدلالة " 0.005 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المؤهلات العلمية عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة "

٣. في الفقرة رقم " ٨" بلغ الوزن النسبي " 70.36%" ومستوى الدلالة " 0.006 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يحصل الموظف في الجمعية على أجازات سنوية "

٤. في الفقرة رقم " ٢" بلغ الوزن النسبي " 67.14%" ومستوى الدلالة " 0.114 " وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المهام والمسئوليات والواجبات عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة بصورة متوسطة"

٥. في الفقرة رقم " ٦" بلغ الوزن النسبي " 63.93%" ومستوى الدلالـة " 0.635 " وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تأخذ الجمعية بعـين الاعتبـار مـستويات الأجور في سوق العمل عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة بصورة متوسطة "

٦. في الفقرة رقم " ٤" بلغ الوزن النسبي " 62.14%" ومستوى الدلالـة " 0.904" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تأخذ الجمعية بعين الاعتبار عـدد سـنوات الخبرة عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة بصورة متوسطة "

٧. في الفقرة رقم " ١" بلغ الوزن النسبي " 60.00%" ومستوى الدلالـة " 0.333" وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا يحصل الموظف في الجمعية على راتـب يتناسب مع طبيعة الوظيفة "

٨. في الفقرة رقم " ٣" بلغ الوزن النسبي " 60.00%" ومستوى الدلالـة " 0.351 " وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " لا تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الجهد الـذهني والعضلي عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة "

٩. في الفقرة رقم " ٧" بلغ الوزن النسبي " 49.29%" ومستوى الدلالـة " 0.000 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يحصل الموظف في الجمعية علـى الأجـر الإضافي عند عمل ساعات إضافية "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بـــ (قيــاس مــدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعيـــة الأهليـــة) تــساوي ٢,٦٠، و الوزن النسبي يساوي ٦٤,٩٦% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايــد " ٦٢,٥% " وقيمة t المحسوبة تساوي ١,١٣٥ وهي اقل من قيمة t الجدوليــة والتــي

تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٢٦٠ وهي اكبر من ٠,٠٥ ممــا يــدل على أن ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية غير فاعلة

جدول رقم (٤٦)

قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يحصل الموظف في الجمعية على راتب يتناسب مع طبيعة الوظيفة	2.40	0.858	60.00	-0.975	0.333
2	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المهام والمسئوليات والواجبات عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	2.69	0.971	67.14	1.600	0.114
3	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الجهد الذهني والعضلي عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	2.40	0.891	60.00	-0.939	0.351
4	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار عدد سنوات الخبرة عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	2.49	0.989	62.14	-0.121	0.904
5	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المؤهلات العلمية عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	2.87	1.062	71.79	2.926	0.005
6	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار مستويات الأجور في سوق العمل عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة	2.56	1.002	63.93	0.477	0.635
7	يحصل الموظف في الجمعية على الأجر الإضافي عند عمل ساعات إضافية	1.97	0.900	49.29	-4.911	0.000
8	يحصل الموظف في الجمعية على أجازات سنوية	2.81	0.921	70.36	2.854	0.006
٩	هل يتوفر عقد عمل لكل موظف يعمل في الجمعية	3.20	0.926	80.00	6.323	0.000
	جميع الفقرات	2.60	0.725	64.96	1.135	0.260

٢٦,٢. قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٧) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـــ **(قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "76.79%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **الجمعية توفر مكان مناسب للعمل يحتوى على كافة الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهام** "
2. في الفقرة رقم "٨" بلغ الوزن النسبي "75.71%" ومستوى الدلالة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **يحصل الموظف في الجمعية على برامج تدريبية مميزة** "
3. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "70.36%" ومستوى الدلالة " 0.005" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **تقوم الجمعية بتقديم المدح والشكر وكتب الثناء للموظفين العاملين في المؤسسة** "
4. في الفقرة رقم "٦" بلغ الوزن النسبي "62.14%" ومستوى الدلالة " 0.916" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **لا تقوم الجمعية بتنظيم رحلات جماعية محلية لموظفيها** "
5. في الفقرة رقم "٤" بلغ الوزن النسبي "59.64%" ومستوى الدلالة " 0.422" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **لا يتم منح الموظفين المميزين في الجمعية هدايا عينية ونقدية في الأعياد و المناسبات** "
6. في الفقرة رقم "٥" بلغ الوزن النسبي "57.86%" ومستوى الدلالة " 0.146" وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **الموظف في الجمعية لا يحصل على علاوات سنوية** "
7. في الفقرة رقم "٧" بلغ الوزن النسبي "53.93%" ومستوى الدلالة " ٠,٠٠٧ " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **الجمعية تعطي الفرصة لموظفيها بالحصول على ترقية بعد فترة** "

٨. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "51.07%" ومستوى الدلالة " 0.001 " وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **يحصل الموظف في الجمعية على خدمات التأمين الصحي** "

"بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بـــ (قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية) تساوي ٢,٥٤، و الوزن النسبي يساوي ٦٣,٤٤% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٢,٥% " وقيمة t المحسوبة تساوي ٠,٤٤٨ وهي اقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي 0.655 وهي اكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية غير فاعلة

جدول رقم (٤٧)
قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
١	يحصل الموظف في الجمعية على خدمات التأمين الصحي	2.04	1.122	51.07	-3.409	0.001
٢	توفر الجمعية مكان مناسب للعمل يحتوى على كافة الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهام	3.07	0.840	76.79	5.694	0.000
٣	تقوم الجمعية بتقديم المدح والشكر وكتب الثناء للموظفين العاملين في المؤسسة	2.81	0.906	70.36	2.904	0.005
٤	يتم منح الموظفين المميزين في الجمعية هدايا عينية ونقدية في الأعياد و المناسبات	2.39	1.183	59.64	-0.808	0.422
٥	يحصل الموظف في الجمعية على علاوات سنوية	2.31	1.057	57.86	-1.470	0.146
٦	تقوم الجمعية بتنظيم رحلات جماعية محلية لموظفيها	2.49	1.126	62.14	-0.106	0.916
٧	تعطي الجمعية الفرصة لموظفيها بالحصول على ترقية بعد فترة	2.16	1.030	53.93	-2.784	0.007
٨	يحصل الموظف في الجمعية على برامج تدريبية مميزة	3.03	0.834	75.71	5.305	0.000
	جميع الفقرات	2.54	0.700	63.44	0.448	0.655

٢٦,٣ نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٨) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـــ **(نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم "٢" بلغ الوزن النسبي "٧٢,٠%" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يتم بالفعل تقييم أداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة "
٢. في الفقرة رقم "١" بلغ الوزن النسبي "٧٠,٨٦ %" ومستوى الدلالة "٠,٠٠٠" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء "
٣. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "٦٥,٧١ %" ومستوى الدلالة " ٠,٠٣٢" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " تحفظ سجلات تقييم الأداء في الأرشيف المركزي الخاص بالجمعية لفترة زمنية محددة ثم يتم التخلص من البيانات عديمة الجدوى "

"بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بـــ (نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية) تساوي٣,٤٨ ، و الوزن النسبي يساوي ٦٩,٥٢ % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد " ٦٠,٠% " وقيمة t المحسوبة تساوي 4.489 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أنه يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء

جدول رقم (٤٨)

نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء	3.54	1.017	70.86	4.466	0.000
2	يتم بالفعل تقييم أداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة	3.60	0.954	72.00	5.262	0.000
٣	تحفظ سجلات تقييم الأداء في الأرشيف المركزي الخاص بالجمعية لفترة زمنية محددة ثم يتم التخلص من البيانات عديمة الجدوى	3.29	1.092	65.71	2.189	0.032
	جميع الفقرات	3.48	0.888	69.52	4.489	0.000

٢٧. الاستمرارية في تطوير الكادر الوظيفي والنظم واللوائح في الجمعية الأهلية

٢٧,١ قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (٤٩) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بـــ **(نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية)** مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

١. في الفقرة رقم " ٥" بلغ الوزن النسبي "72.50 %" ومـــستوى الدلالـــة " 0.000" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **توضع خطط تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية** "

٢. في الفقرة رقم " ٤" بلغ الوزن النسبي " 71.07%" ومـــستوى الدلالـــة " 0.007" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **تقييم نتائج التدريب والاستفادة منهـــا فـــي تخطـــيط البـــرامج التدريبية المستقبلية** "

٣. في الفقرة رقم " ١" بلغ الوزن النسبي " 69.64%" ومـــستوى الدلالـــة " 0.015" وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على أسس علمية** "

٤. في الفقرة رقم "٣" بلغ الوزن النسبي "67.50%" ومستوى الدلالة " 0.122 " وهي أكبر من ٠,٠٥ مما يدل على أن " **لا يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في ضوء نتائج تقارير تقيـــيم الأداء** "

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المتعلقة بـــ (نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية) تساوي ٢,٨١ ، و الوزن النسبي يساوي ٧٠.18 % وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد "٦٢,٥%" وقيمة t المحسوبة تساوي 2.839 وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٩، و مستوى الدلالة تساوي ٠,٠٠٦٠ وهي اقل من ٠,٠٥ مما يدل على **فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية**

جدول رقم (٤٩)

قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على أسس علمية	2.79	0.961	69.64	2.486	0.015
2	وضع خطط تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية	2.90	0.887	72.50	3.773	0.000
3	يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء	2.70	1.068	67.50	1.567	0.122
4	تقييم نتائج التدريب والاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية المستقبلية	2.84	1.030	71.07	2.784	0.007
	جميع الفقرات	2.81	0.905	70.18	2.839	0.006

٢٧,٢. هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية؟

يبين جدول رقم (٥٠) بان ٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية "دائما " ، ٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية " غالبا" ، و٢٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل

دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية " أحيانا" ، و ٢٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية " نادرا "، و ٣٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية " مطلقا"

جدول رقم (٥٠)

هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية؟

هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية؟	التكرار	النسبة المئوية
دائما	٥	٧,١
غالبا	٦	٨,٦
أحيانا	١٩	٢٧,١
نادرا	١٦	٢٢,٩
مطلقا	٢٤	٣٤,٣
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨. قياس كفاءة وفاعلية الجانب الفني في إدارة الجمعية الأهلية للمشاريع والبرامج:

٢٨,١ **القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية:**

٢٨,١,١ تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية (خبرات ومهارات) اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة

يبين جدول رقم (٥١) أن ٨٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية (خبرات ومهارات) اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة ١١,٤% من عينة الدراسة يعارض ذلك

جدول رقم (٥١)

تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية (خبرات ومهارات) اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة

تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية (خبرات ومهارات) اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	٦٢	٨٨,٦
لا	٨	١١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,١,٢ تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية

يبين جدول رقم (٥٢) بان ٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية "دائما " ، ١٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية " غالبا" ، و٣٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية " أحيانا" ، و ٣٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية " نادرا "، و ٢٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية " مطلقا"**جدول رقم (٥٢)**

تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية

تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية	**التكرار**	**النسبة المئوية**
دائما	٠	٠,٠
غالبا	١١	١٥,٧
أحيانا	٢٤	٣٤,٣
نادرا	٢١	٣٠,٠
مطلقا	١٤	٢٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,١,٣ تقوم الجمعية بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية

يبين جدول رقم (٥٣) بان ٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية "دائما " ، ١٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية " غالبا" ، و١٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن

الجمعية تقوم بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية " أحيانا" ، و ٣٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية " نادرا "، و ٢٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية " مطلقا"

جدول رقم (٥٣)

تقوم الجمعية بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية	**التكرار**	**النسبة المئوية**
دائما	٥	٧,١
غالبا	١٠	١٤,٣
أحيانا	١٢	١٧,١
نادرا	٢٥	٣٥,٧
مطلقا	١٨	٢٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,١,٤ ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة

يبين جدول رقم (٥٤) بان ٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة بدرجة "ممتاز " ، ١٢,٩ % من عينة الدراسة يوافقون على أن تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة بدرجة " جيد جدا" ، و ٣٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة بدرجة " جيد" ، و ٣٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة بدرجة " متوسط "، و ٢٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن المؤسسة تقوم بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية بدرجة " ضعيف"

جدول رقم (٥٤)

ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة

ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ممتاز	٢	٢,٩
جيد جدا	٩	١٢,٩
جيد	٢١	٣٠,٠
متوسط	٢٤	٣٤,٣
ضعيف	١٤	٢٠,٠
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,١,٥ **ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور من وجهة نظركم**

يبين جدول رقم (٥٥) بان٠,٠ % من عينة الدراسة يوافقون على أن **مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور** بدرجة "ممتاز " ، ١١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن **مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور** بدرجة " جيد جدا" ، و١٨,٦ % من عينة الدراسة يوافقون على أن **مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور** بدرجة " جيد" ، و٤٧,١ % من عينة الدراسة يوافقون على أن **مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور** بدرجة "، و ٢٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن **مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور** بدرجة " ضعيف"

جدول رقم (٥٥)

ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور من وجهة نظركم

ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور من وجهة نظركم	**التكرار**	**النسبة المئوية**
ممتاز	٠	٠,٠
جيد جدا	٨	١١,٤
جيد	١٣	١٨,٦
متوسط	٣٣	٤٧,١
ضعيف	١٦	٢٢,٩
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢ قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم:

٢٨,٢,١ هل يوجد للجمعية نظام موثق لإدارة ومتابعة وتقييم المشاريع

يبين جدول رقم (٥٦) أن ٧٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون انه يوجد للجمعية نظام موثق لإدارة ومتابعة وتقييم المشاريع بينما ٢٤,٣% من عينة الدراسة يعارض ذلك

جدول رقم (٥٦)

هل يوجد للجمعية نظام موثق لإدارة ومتابعة وتقييم المشاريع

هل يوجد للجمعية نظام موثق لإدارة ومتابعة وتقييم المشاريع	**التكرار**	**النسبة المئوية**
نعم	٥٣	٧٥,٧
لا	١٧	٢٤,٣
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٢ هل تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع

يبين جدول رقم (٥٧) بان ٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع "دائما " ، ١١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع " غالبا" ، و١١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء

في تنفيذ المشاريع " أحيانا" ، و ٤١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع " نادرا "، و ٣٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية لا تقوم بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع " مطلقا"

جدول رقم (٥٧)

هل تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع

هل تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع	التكرار	النسبة المئوية
دائما	٠	٠,٠
غالبا	٨	١١,٤
أحيانا	٨	١١,٤
نادرا	٢٩	٤١,٤
مطلقا	٢٥	٣٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٣ هل تقوم الجمعية بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع

يبين جدول رقم (٥٨) بان ٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع "دائما " ، ٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع " غالبا" ، و٢٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع " أحيانا" ، و ٤١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن ا الجمعية تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع " نادرا "، و ٢٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع " مطلقا"

جدول رقم (٥٨)

هل تقوم الجمعية بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع

هل تقوم الجمعية بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع	**التكرار**	**النسبة المئوية**
دائما	٢	٢,٩
غالبا	٦	٨,٦
أحيانا	١٦	٢٢,٩
نادرا	٢٩	٤١,٤
مطلقا	١٧	٢٤,٣
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٤ هل تقوم الجمعية بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري

يبين جدول رقم (٥٩) بان ١١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري "دائما " ، ٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري " غالبا" ، و٢٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري " أحيانا" ، و ٤٢,٩% من عينة الدراسة يوافقون على أن الجمعية تقوم بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري " نادرا "، و ١٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على الجمعية تقوم بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري " مطلقا"

جدول رقم (٥٩)

هل تقوم الجمعية بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري

هل تقوم الجمعية بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري	التكرار	النسبة المئوية
دائما	٨	١١,٤
غالبا	٣	٤,٣
أحيانا	١٨	٢٥,٧
نادرا	٣٠	٤٢,٩
مطلقا	١١	١٥,٧
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٥ ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

يبين جدول رقم (٦) بان ٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " مرتفعة جدا " ، ٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " مرتفعة" ، و٢١,٤ % من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " متوسطة" ، و٥٤,٣ % من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " متدنية "، و١٧,١ % من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " منعدمة"

جدول رقم (٦٠)

ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم	التكرار	النسبة المئوية
مرتفعة جدا	٠	٠,٠
مرتفعة	٥	٧,١
متوسطة	١٥	٢١,٤
متدنية	٣٨	٥٤,٣
منعدمة	١٢	١٧,١
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٦ يتم إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم

يبين جدول رقم (٦١) بان ٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم " مرتفعة جدا " ، ٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم " مرتفعة" ، و٢٤,٣ % من عينة الدراسة يوافقون على أن إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم " متوسطة" ، و٤٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أن إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم " متدنية "، و٢٧,١ % من عينة الدراسة يوافقون على أن إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم " منعدمة"

جدول رقم (٦١)

يتم إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم

يتم إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم	**التكرار**	**النسبة المئوية**
مرتفعة جدا	٣	٤,٣
مرتفعة	٠	٠,٠
متوسطة	١٧	٢٤,٣
متدنية	٣١	٤٤,٣
منعدمة	١٩	٢٧,١
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٧ هل يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم

يبين جدول رقم (٦٢) بان ٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم "دائما " ، ٤,٣% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم " غالبا" ، و٢٥,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أن أنه يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم " أحيانا" ، و ٣٨,٧% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم " نادرا "، و ٢٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم " مطلقا"

جدول رقم (٦٢)

هل يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم

هل يجري إطلاع الكادر التنفيذي على نتائج عمليات التقييم	التكرار	النسبة المئوية
دائما	٣	٤,٣
غالبا	٣	٤,٣
أحيانا	١٨	٢٥,٧
نادرا	٢٧	٣٨,٦
مطلقا	١٩	٢٧,١
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

٢٨,٢,٨ ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

يبين جدول رقم (٦٣) بان ٠,٠% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم "دائما " ،١١,٤ % من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " غالبا" ، و٢٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة

والتقييم " أحيانا" ، و ٣٨,٦% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " نادرا "، و ٢١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم " مطلقا"

جدول رقم (٦٣)

ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم	التكرار	النسبة المئوية
دائما	٠	٠,٠
غالبا	٨	١١,٤
أحيانا	٢٠	٢٨,٦
نادرا	٢٧	٣٨,٦
مطلقا	١٥	٢١,٤
المجموع	٧٠	١٠٠,٠

الفصل السادس

النتائج و التوصيات

يتناول هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية مع ربطها بالإطار النظري ، و من ثم يتم تناول التوصيات التي يرى الباحث أنها مهمة في تحسين كفاءة استخدام الأموال لدى الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

حيث يتكون هذا الفصل من محورين هما: أولا: نتائج الدراسة ثانيا: توصيات الدراسة

<u>أولا: نتائج الدراسة</u>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءة و الفاعلية و تقييم الأداء للمؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة / فلسطين لضمان نجاح عملية جلب الأموال، حيث حاول الباحث من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى كفاءة استخدام الأموال و تأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، حيث أعد الباحث استبانة لهذا الغرض تم توزيعها على عينة من المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، و من خلال تحليل و مناقشة الجوانب النظرية و العملية للدراسة و بعد اختبار و تحليل الفرضيات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

١- إن قيام المنظمات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها يزيد قدرتها على جلب الأموال.

٢- أن ما نسبته ٧١,٤% من عينة الدراسة يوافقون على أن لدى الجمعية الفلسطينية خطة إستراتيجية ، في حين أن النسبة الاكبر من عينة الدراسة

يعتقدون بأنه لا يتم مشاركة أعضاء مجلس الإدارة و لا الفئة المستفيدة و لا فريق العمل في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية.

٣- أن ما نسبته ٨٧,١% من عينة الدراسة يوافقون على أن الموازنة العامـــة تعكس الخطة الإستراتيجية، و أنه بنفس النسبة من عينة الدراسة يوافقون على أنه يتم عمل مراجعة للموازنة.

٤- إن قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد و وضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة و رقابة أنشطتها، تعمل على زيادة قدرتها على جلب الأموال.

٥- أن ممارسة وظيفة الأجور و الرواتب و التعويضات في الجمعية الأهليـــة غير فاعلة .

٦- أنه يوجد نظام واضح و مكتوب و معمم على جميع العاملين في الجمعية الأهلية الفلسطينية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء.

٧- أنه يتم تحديد الاحتياجات و وضع الخطط و تـــصميم و تنفيـــذ و تقيـــيم البرامج التدريبية للعاملين في الجمعيات الأهلية الفلسطينية بشكل فاعل.

٨- أن ٣٤,٣% من عينة الدراسة لا تقوم بشكل دوري بتطـــوير و تحـــديث إجراءاتها و أنظمتها المالية و الإدارية مطلقا.

٩- أن ٣٤,٣% من عينة الدراسة تقوم بالاستعانة بخبراء للحـــصول علـــى معارف و مهارات فنية إضافية خارجية.

١٠- أن ٣٥,٧% من عينة الدراسة يعتقدون بأن الجمعية نادرا مـــا تقـــوم بتطوير خبراتها و قدراتها الفنية.

١١- أن ٤١,٤% من عينة الدراسة يعتقدون أن الجمعيات لا تقـــوم بجمـــع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع، وأنه و بـــنفس النـــسبة لا

تقوم الجمعيات بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع و أن ما نسبته ٤٢,٩% تقوم الجمعيات بقياس أثر مشاريعها بشكل دوري ، و كذلك أن ٥٤,٣% من عينة الدراسة لا تقوم بإشراك المستفيدين من مشاريع الجمعية و ٤٤,٣% لا تقوم بإشراك الكادر التنفيذي و لا الموظفين في عملية المتابعة و التقييم، كما أنه و بنسبة ٣٨,٦% من عينة الدراسة لا يتم إطلاع الكادر التنفيذي و لا المستفيدين على نتائج عمليات المتابعة والتقييم.

ثانيا: التوصيات

بعد استعراض النتائج التي توصلت اليها الدراسة، لابد أن نتطرق إلى التوصيات التي يتم بموجبها تدعيم الايجابيات الموجودة و كذلك معالجة مواطن الضعف الموجودة لدي الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة:

١- حث إدارة الجمعيات على ضرورة العمل على قياس الكفاءة و الفاعلية عن أعمالها، الذي بدوره يزيد من قدرتها على جلب الأموال.

٢- ضرورة إشراك أعضاء مجلس الإدارة و العاملين و الفئة المستفيدة من برامج و أنشطة الجمعية في عملية إعداد الخطة الإستراتيجية للجمعية.

٣- حث الجمعيات على تعزيز استخدام النظام المحاسبي الموحد مما يعزز قدرتها على جلب الأموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها و برامجها.

٤- ضرورة أن تعمل الجمعيات على وجودة سياسة توظيف و رواتب و حوافز للعاملين بشكل مكتوب و واضح مما يساعد في تعزيز انتماء العاملين في الجمعيات لعملهم و لمؤسستهم.

٥- حث الجمعيات على ضرورة العمل على تطوير و تحديث أنظمتها و إجراءاتها الإدارية و المالية و الفنية بشكل دوري و دائم، مما يساعد على مواكبة متطلبات الجهات المعنية بعمل تلك الجمعيات من جهات حكومية رقابية، و جهات داعمة و المجتمع المحلي.

٦- أن تقوم الجمعيات بعقد الدورات التدريبية و التأهيلية لكادرها الوظيفي بشكل دائم و متجدد مما يساعدها على خفض حاجتها إلى الاستعانة بخبرات و مهارات فنية إضافية خارجية الذي يثقل كاهلها بالأعباء المالية و المعنوية.

٧- على الجمعيات أن تقوم بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة المشاريع و البرامج التي تقوم بها و قياس أثرها بشكل دوري (التغذية الراجعة Feedback) ، و أن تقوم بإشراك المستفيدين من مشاريع الجمعية و الكادر التنفيذي و الموظفين في عملية المتابعة و التقييم، كما يجب على الجمعيات أن تقوم بإطلاع الكادر التنفيذي و الفئة المستفيدة و الجهات الداعمة على نتائج عمليات التقييم مما يعزز ثقة هؤلاء جميعا بأداء و عمل الجمعية مما يكسبها دفعا و استمرارية في العمل بشكل متجدد.

المراجع و الملاحق

أولا : المراجع العربية

ثانيا: المراجع الأجنبية

ثالثا: الملاحق

المراجع

أولا: المراجع العربية:-

١- أحمد، بسام محمود، "دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال الفلسطينية"، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل – الجامعة الإسلامية غزة (٢٠٠٦).

٢- الحيالي، وليد (٢٠٠٠)، " محاسبة الجمعيات التعاونية الزراعية في خدمة تنمية الريف الأردني"، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد (١١٣)، الربع الأول عام ٢٠٠٠، ص ٣٠-٣٥.

٣- الجديلي، محمد حسن محمد، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير – الجامعة الإسلامية غزة (٢٠٠٥).

٤- الشبكة العربية للمنظمت الأهلية ،" برنامج التطوير الإداري و البناء المؤسسي للمنظمات الأهلية التطوعية"، نسخة إلكترونية، www.shabaka-egypt.org

٥- الطلحة، حامد داود ، "النظام المحاسبي الموحد النشأة المفهوم و الأهداف"، مجلة المحاسب القانوني العربي ، العدد ١٠٧، تموز ١٩٩٨، نسخة إلكترونية).

٦- الشلادة، محمد فهمي، "ورقة عمل حول تعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني في الصمود"، مؤتمر البناء الديمقراطي المقاوم، رام الله، ٢٠٠٢.

٧- أنصاري(ال)، خالد محمد،" ترشيد الإنفاق في الوحدات غير الهادفة للربح في إطار الفكر المحاسبي و الفكر الإسلامي"، رسالة دكتوراه، جامعة جنوب الوادي، ٢٠٠١.

٨- بسيوني، أحمد، "النظام المحاسبي الموحد و مشكلة التغيرات في مستويات الأسعار"، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية (١٩٨٢).

٩- بيان، السيد عبد المقصود و محمد، محمد الفيومي، "تصميم النظام المحاسبي في المنشآت المالية "، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية (١٩٨٢).

١٠- جربوع، يوسف محمود (٢٠٠١)، " المفاهيم المرتبطة بطبيعة الوحدة المحاسبية"، نظرية المحاسبة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للطباعة و النشر، عمان، الأردن، ص. ٦١-٦٢.

١١- جربوع، يوسف محمود و حلس، سالم، " بحث بعنوان مدى كفاءة استخدام مصادر الأموال في مؤسسات الأعمال الصغيرة و التنظيمات الاجتماعية غير الهادفة إلى تحقيق الأرباح، و تأثيره على خطة التنمية الاقتصادية"، مقدم إلى مؤتمر تنمية و تطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية في الفترة الممتدة من ١٣-١٥ فبراير ٢٠٠٦.

١٢- راسم عبد الغني، "مقال حول الفساد والمؤسسات غير الحكومية في فلسطين"، www.amin.org ، ٢٤ إبريل ٢٠٠٧م.

١٣- رائد حماد، "مقال واقع المؤسسات الغير حكومية في فلسطين إلى أين"، www.grenc.com، ١٥ مارس ٢٠٠٧م.

١٤- زيدان، ليث، "عوائق تكوين المجتمع المدني في الدول العربية، صحيفة دنيا الوطن الالكترونية"، غزة.

١٥- سعادة، يوسف (١٩٩١)، "مشكلات تدقيق المنشات الصغيرة في الأردن من وجهة نظر مدققي الحسابات القانونيين"، مجلة دراسات، المجلد الثامن عشر، العدد الأول، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص. ٤٦-٨٠.

١٦- سعده، حمدي شاكر محمد، " تنمية الموارد المالية في المنظمات الصحية غير الربحية في محافظات غزة"- رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة (٢٠٠٦).

١٧- سويسي، عبد الوهاب، "مفهوم الفعالية التنظيمية و مداخل قياسها"، رسالة دكتوراه دولة في علوم الاقتصاد، فرع تسيير، الجزائر).

١٨- سنونو، فريال،" أساليب إدارة الوقت لدى مديري المنظمات غير الحكومية بغزة و علاقتها بأنماط صنع القرار لديهم" ، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأقصى و جامعة عين شمس، ٢٠٠٣.

١٩- سالم، وليد،" المنظمات المجتمعية و السلطة الوطنية نحو علاقة تكاملية"، منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية و الاقتصادية في فلسطين، ماس، ١٩٩٩.

٢٠- شاويش، مصطفى نجيب (١٩٩٦)، "أهمية و طرق و خطوات و تقييم أداء العاملين في المشروع"، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص. ٨٥-١٠٧.

٢١- شرف، جهاد محمد محمد، "أثر الرقابة المالية على استمرار التمويل للمؤسسات الأهلية- دراسة ميدانية – المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"- رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية غزة- (٢٠٠٥).

٢٢- شبير، أحمد عبد الهادي،" دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة في فلسطين". رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل – الجامعة الإسلامية غزة (٢٠٠٦).

٢٣- عاشور، يوسف حسين (٢٠٠٠)، "تقييم الكفاءة و الفاعلية"، بحوث العمليات، الطبعة الرابعة، الناشر مكتبة الطالب الجامعي، غزة فلسطين، ص. ٣٥٦-٣٦٠.

٢٤- عبد الهادي، عزت، باحث رئيسي و النحاس، زكريا،" دور المجتمعات الأهلية في بناء المجتمع المدني"، رام الله، فلسطين، ٢٠٠٢.

٢٥- عبد الشافي، حيدر، "حالة المجتمع المدني في فلسطين، وقائع المؤتمر الذي نظمه المجلس الفلسطيني للعلاقات الخارجية"، غزة، ١٩٩٩.

٢٦- مطر، محمد عطية (٢٠٠٠)، "محاسبة المسئولية الاجتماعية"، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد (١١٤)الربع الثـــاني، ٢٠٠٠، عمـــان، المملكـــة الأردنيـــة الهاشمية، ص. ٥٠-٥٢.

٢٧- مصطفى، سيد أحمد (١٩٩٩)، "تقييم الكفـــاءة و الفاعليـــة"، إدارة الإنتـــاج و العمليات الصناعية، ١٩٩٩، ص. ٣٨.

٢٨- مرعي، عبد الحي،" الموازنة التخطيطية في النظام المحاسبي الموحد و وسائل التحليل الكمي"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٢.

٢٩- وقائع(ال) الفلسطينية، قانون الجمعيات رقم (١) لعـــام ٢٠٠٠م. العـــدد ٣٢، فبراير ٢٠٠٠.

٣٠- يوسف، ناجي نجيب (١٩٩٥)، "مراجعة الكفاءة و الفاعلية لأداء المستشفيات- دراسة ميدانية، مجلة كلية التجارة، جامعة الزقازيق، يناير ١٩٩٥.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

1- EL-AFF, Ibrahim Abdulla (2007), Institutional sustainability: Mainstreaming project management best practices in Palestine NGO's, Master thesis, Islamic University Gaza.

2- Chambres (1994), "chambre's Modern English Dichionary and Atlas", London, O'Dhams Press.

3- Chwen sheu, and Waker, J.(1994), " A planning and Control Framework for Non- Profit Humanitarian Organizations", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14, No. 4, PP. 64-78.

4- Fernand Vincent (1996), " Towards Financial Autonomy – A manual of Financing Strategies and Techniques for Developing NGO's", IRED publication, 1996.

ثالثا: الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الكريم / الأخت الكريمة ....حفظه/ها الله

مدير جمعية /....................................

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يقوم الباحث باجراء دراسة ميدانية على بحث و عنوانه: " مدى كفاءة استخدام الاموال و تأثيرها على عملية جلب الأموال للمؤسسات الأهلية الفلسطينية التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح "

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث ان صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم بأن المعلومات التي سأحصل عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام ،،،

الباحث/ مراد أبو دقة

طالب ببرنامج ماجستير المحاسبة و التمويل

كلية التجارة

الجامعة الاسلامية - غزة

أولا معلومات عامة:

١. مجال عمل الجمعية الأهلية الفلسطينية

زراعة ( ) ثقافة ( ) تعليم ( ) صحة ( ) تربية ( ) أخرى حدد ....

٢. الفئات المستفيدة من خدمات الجمعية الأهلية الفلسطينية

أطفال ( ) شباب ( ) نساء ( ) معاقين ( ) أخرى حدد ....

٣. المحافظة التي تعمل بها الجمعية الأهلية الفلسطينية

رفح ( ) خان يونس ( ) الوسطى ( ) غزة ( ) شمال غزة ( )

٤. سنة التسجيل ( ) ٥. عدد أعضاء مجلس الإدارة ( )

٦.عدد الموظفين المتفرغين ( ) ٧. عدد الموظفين بشكل جزئي ( )

٨.عدد المتطوعين ( ) ٩. عدد المشاريع قيد التنفيذ ( )

١٠.عدد المستفيدين المباشرين ( ) ١١. حجم الإيرادات السنوية لآخر ٣ سنوات بالدولار الأمريكي ( )

ثانيا: التساؤلات

الفرضية الأولى : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية بقياس الكفاءة والفاعلية عن أعمالها وبين قدرتها على جلب الأموال "

ت	الإيضاحات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٢.	يؤثر مدير الجمعية الأهلية الفلسطينية في تخطيط وكفاءة استخدام الأموال التي تم الحصول عليها من الجهات الداخلية والخارجية لمناطق السلطة الفلسطينية					
١٣.	يؤثر الهيكل التنظيمي للجمعية الأهلية الفلسطينية على مدى كفاءة استخدام الأموال التي تم الحصول عليها من الجهات الداخلية و الخارجية					
١٤.	يتوافر لدى الجمعية الأهلية الفلسطينية هيكل تنظيمي منظم غير رسمي للمساهمة في كفاءة استخدام الأموال .					
١٥.	تتوافر لدى الجمعية الأهلية الفلسطينية القواعد والإجراءات لتحديد كيفية و أوجه استخدام الأموال من قبل إدارة الجمعية الأهلية الفلسطينية					
١٦.	تتوافر المقدرة لدى إدارة الجمعية الأهلية الفلسطينية لرفع المعلومات والتقارير عن أوجه استخدام الأموال إلى الجهات المعنية بشكل كفؤ.					
١٧.	هل تعمل إدارة الجمعية الأهلية الفلسطينية على إشراك جميع العاملين في الجمعية و الجهات المستفيدة في وضع الموازنة					

	العامة للجمعية					
١٨.	تساعد عملية التقييم الدوري لأداء الجمعية الأهلية الفلسطينية بشكل كبير على قدرتها لجلب الأموال اللازمة لتنفيذ برامجها					

١٩. كفاءة وفعالية وظيفة التخطيط الشامل والتخطيط المالي في الجمعية:

١٩,١. هل يتوفر لدى الجمعية الأهلية خطة عمل سنوية تنفيذية؟ (الإطلاع على خطط سابقة في حال توفرت)

نعم ( ) لا ( )

١٩,٢. هل يتوفر لدى الجمعية الأهلية خطة إستراتيجية؟ (الإطلاع على الخطط الإستراتيجية)

نعم ( ) لا ( )

١٩,٣. يتم إشراك الفئة المستفيدة في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة:

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

١٩,٤. يتم إشراك مجلس الإدارة في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة:

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

١٩,٥. يتم إشراك فريق العمل في صياغة خطة الجمعية الأهلية بدرجة:

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

١٩,٦. ما هي الأدوات التي تستخدمونها عند إعداد الخطة الإستراتيجية أو السنوية

....

١٩,٧. هل يتم عمل مراجعة للخطط التي تعدها الجمعية الأهلية بعد تنفيذ المشاريع لتصحيح الانحرافات؟

نعم ( ) لا ( )

١٩,٨. هل تعكس الموازنة العامة الخطة الإستراتيجية؟

نعم ( ) لا ( )

١٩,٩. هل يتم عمل مراجعة للموازنة؟

نعم ( ) لا ( )

٢٠. **خطة استمرارية الجمعية الأهلية الفلسطينية واستدامتها**

٢٠,١. تمتلك الجمعية الأهلية الخطط لضمان إستمراريتها في الأجل الطويل والمتوسط وضمان تمكين الفئات المستفيدة من إدارة عملية توفير وتنفيذ برامج وأنشطة ومشاريع المؤسسة بدرجة:

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

٢٠,٢. لدى المؤسسة توجه لإغلاق بعض برامجها بسبب نقص التمويل المتوقع:

نعم ( ) لا ( )

الفرضية الثانية : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام الجمعيات الأهلية الفلسطينية باستخدام النظام المحاسبي الموحد ووضع الإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطتها، وبين قدرتها على جلب الأموال "

ت	الإيضاحات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١.	يؤثر الهيكل التنظيمي للجمعية الأهلية الفلسطينية على مدى كفاءة الإجراءات المالية والمحاسبية التي تقوم بها.					
٢٢.	تتوافر لدى إدارة الجمعية الأهلية الفلسطينية المعرفة الكافية بخصوص تطبيق المبادئ والقواعد المالية والمحاسبية المتعارف عليها					
٢٣.	يتم اعتماد موازنة عامة سنوية من قبل الهيئات العليا في الجمعية الأهلية الفلسطينية .					
٢٤.	يتم الصرف فقط من خلال الموازنة السنوية المعتمدة من قبل الهيئات العليا في الجمعية الأهلية الفلسطينية					
٢٥.	تتم إدارة الأموال المتحصل عليها من الجهات التمويلية بشكل كفء و في حدود البنود المعتمدة و المخصصة لها					
٢٦.	تتوافر لدى إدارة الجمعية الأهلية الفلسطينية القدرة على استخدام الأموال في المجالات التي خصصت من أجلها					
٢٧.	يتم منح مدير الجمعية الأهلية الفلسطينية الصلاحيات الكاملة في استخدام الأموال المتحصل عليها في المجالات التي خصصت من أجلها					
٢٨.	يتم استخدام النظام المحاسبي من قبل الجمعيات الأهلية الفلسطينية لمساعدتها في استخدام الأموال وتوفير المعلومات المناسبة لذوي العلاقة بعملها بشكل كفء					

٢٩.	إن طبيعة عدم السعي لتحقيق الأرباح لا يقلل من مقدار التفصيل في الأسس والقواعد والإجراءات المحاسبية المطلوبة لإدارة ورقابة أنشطة تلك الجمعيات الأهلية					
٣٠.	يتوجب على كل جمعية أهلية فلسطينية أن تكون مواردها المالية موضوعا للقياس والإفصاح المحاسبي					
٣١.	يشكل عدم وجود بنية محاسبية أساسية متطورة عقبة رئيسية أمام قدرة الجمعيات الأهلية الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ برامجها					
٣٢.	يشكل النقص في الكادر المؤهل لدى الجمعيات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة عائق أما الارتقاء بمستوى أدائها					
٣٣.	تحتاج الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة إلى الخبرات الخاصة بالتدريب للفئات الاجتماعية المختلفة للعمل على رفع أدائها وقدرتها العملية ودعمها وحثها على المشاركة الفاعلة .					
٣٤.	هناك قصور في القدرات والمهارات الإدارية والمالية في الجمعيات الأهلية تؤثر سلبا على تقييم أدائها.					
٣٥.	يؤثر تقييم الكفاءة والفاعلية في الجمعيات الأهلية على أداء العاملين فيها بطريقة إيجابية					
٣٦.	يتم استخدام الموازنة كأداة رقابية لدى إدارة الجمعيات الأهلية الفلسطينية					
٣٧.	تتوافر لدى الجمعيات الأهلية الفلسطينية مجموعة القواعد و السياسات و الإجراءات اللازمة لأداء أعمالها بشكل مكتوب و منفذ .					
٣٨.	إن مؤهلات الموظفين الماليين تتناسب مع الأعمال التي يؤدوها في الجمعيات الأهلية					
٣٩.	هناك حاجة لتدريب الموظفين الماليين الذين لا يتوافق مؤهلاتهم مع طبيعة المهام المالية التي يؤدوها وذلك لأجل تطوير مهارتهم وإنجاز مهامهم بكفاءة في الجمعيات الأهلية.					

٤٠. قياس كفاءة وفعالية النظام المالي في الجمعية الأهلية

٤٠,١ الخطط المالية الخاصة بالموازنة:

٤٠,١,١ هل يتم وضع خطط مالية سنوية

نعم ( )　　　　لا ( )

٤٠,١,٢ الى أي مدى تكون هذه الخطط المالية دقيقة بالعادة؟

دائما ( )　　غالبا ( )　　أحيانا ( )　　نادرا ( )　　مطلقا ( )

٤٠,١,٣ هل نجحت الجمعية على مدى السنوات الثلاث الماضية في الحفاظ على توازن بين الإيرادات والمصروفات؟

نعم ( )　　　　لا ( )

٤٠,١,٤ كيف يتم تغطية المصاريف الزائدة عن الخطة المالية المقترحة؟

٤٠,٢ نظام المحاسبة في المؤسسة

م	الفقرة	نعم	لا	ملاحظات
1	المؤسسة لديها سندات قبض وصرف منتظمة ومصدقة حسب الأصول			
2	يقوم مجلس الإدارة بالمصادقة على جميع المعاملات البنكية			
3	تدفع المؤسسة جميع نفقاتها بموجب شيكات			
4	يتوفر لدى المؤسسة نظام محاسبي محوسب عبر الكمبيوتر			
5	يتم حفظ القيود المحاسبية والمستندات المؤيدة لعملية الصرف في ملفات متسلسلة حسب رقم القيود المحاسبية.			
6	مراجعة القوائم المالية من قبل مدقق حسابات خارجي			

٤٠,٣ نظام المشتريات في المؤسسة وخطة الحد من النفقات:

قياس فعالية نظام المشتريات في المؤسسة وخطة ضبط النفقات				
م	الفقرة	نعم	لا	ملاحظات
1	يتوفر في المؤسسة نظام مشتريات معتمد وواضح ومكتوب			
2	توجد لدى المؤسسة إجراءات متبعة لضمان أن تتم المشتريات على أسس تنافسية (استدراج، عطاءات، عروض أسعار)			
3	يتم الحفاظ على سجلات مفصلة للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة			
4	يتم جرد دوري للأصول الرأسمالية والممتلكات والأجهزة			
5	يوجد نظام رقابة داخلي لضبط عملية الصرف			

6	تتم عملية مقارنة بين ما تم صرفه مع الموازنة وحساب الانحرافات الإيجابية أو السلبية وتحليلها			

٤٠,٤ كتابة مقترحات المشاريع والحصول على مصادر الأموال:

٤٠,٤,١ هل تمتلك المؤسسة إستراتيجية فعالة وناجعة لجلب الأموال

نعم ( )   لا ( )

٤٠,٤,٢ نجحت المؤسسة بالوصول إلى مصادر تمويل متعددة لدعم أنشطتها خلال الأعوام الثلاث الماضية بنسبة :

٠-١٩,٩% ( )   ٢٠-٣٩,٩% ( )   ٤٠- ٥٩,٩% ( )   ٦٠-٧٩,٩% ( )
٨٠-١٠٠% ( )

٤٠,٤,٣ تمتلك المؤسسة القدرة والكفاءة والمهارات على تصميم مقترحات المشاريع بدرجة:

ممتاز ( )   جيد جدا ( )   جيد ( )   متوسط ( )   ضعيف ( )

٤٠,٤,٤ هل تجني المؤسسة ريعاَ من خدماتها؟

نعم ( )   لا ( )

الفرضية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥% بين مدى كفاءة استخدام الأموال في المنظمات الأهلية الفلسطينية تعزى لاختلاف قدرتها الإدارية و الفنية "

٤١. كفاءة وفعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الجمعية:

٤١,١. قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الأجور والرواتب والتعويضات في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	يحصل الموظف في الجمعية على راتب يتناسب مع طبيعة الوظيفة				
2	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المهام والمسئوليات والواجبات عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة				
3	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار الجهد الذهني والعضلي عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة				
4	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار عدد سنوات الخبرة عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة				
5	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار المؤهلات العلمية عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة				
6	تأخذ الجمعية بعين الاعتبار مستويات الأجور في سوق العمل عند تحديد قيمة الراتب لوظيفة معينة				
7	يحصل الموظف في الجمعية على الأجر الإضافي عند عمل ساعات إضافية				
8	يحصل الموظف في الجمعية على أجازات سنوية				
9	يحصل الموظف في الجمعية على ادخار في نهاية الخدمة				

10	هل يتوفر عقد عمل لكل موظف يعمل في الجمعية				

٤١,٢. قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الحوافز في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	يحصل الموظف في الجمعية على معاشات التقاعد				
2	يحصل الموظف في الجمعية على خدمات التأمين الصحي				
3	توفر الجمعية مكان مناسب للعمل يحتوى على كافة الاحتياجات اللازمة لتنفيذ المهام				
4	تقوم الجمعية بتقديم المدح والشكر وكتب الثناء للموظفين العاملين في المؤسسة				
5	يتم منح الموظفين المميزين في الجمعية هدايا عينية ونقدية				
6	يمنح الموظف في الجمعية مكافئات نقدية في الأعياد والمناسبات				
7	يحصل الموظف في الجمعية على علاوات سنوية				
8	يتحقق لدى الموظف في الجمعية الأمان الوظيفي من خلال ضمان العمل واستمراره				
9	توفر الجمعية وسائل لنقل الموظفين لتأدية مهام عملهم				
10	توفر الجمعية وسائل اتصالات لموظفيها كنوع من الحوافز				
11	تقوم الجمعية بتنظيم رحلات جماعية محلية لموظفيها				
12	تقوم الجمعية بابتعاث موظفيها للسفر خارج قطاع غزة				
13	تعطي الجمعية الفرصة لموظفيها بالحصول على ترقية بعد فترة				
14	يتم إشراك الموظفين العاملين في الجمعية في اتخاذ القرارات الخاصة بهم				
15	يحصل الموظف في الجمعية على برامج تدريبية مميزة				

٤١,٣ قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	تحليل طلبات التوظيف لتحديد المؤشرات التي تقود إلى اختيار الأفضل				
2	تصميم مقابلات لاختيار المتقدمين لشغل الوظائف				
3	المفاضلة بين المرشحين بأساليب موضوعية لا بالاعتبارات الشخصية				
4	إجراء اختبارات الاختيار للمتقدمين لشغل الوظيفة				
5	تنظيم برامج التهيئة والإعداد للعاملين الجدد				
6	يعطى الفرصة للموظفين العاملين في المؤسسة الأولوية للوظائف الأعلى المطروحة				

7	تعتمد الجمعية على التوصيات من بعض الموظفين فيها في التعيين				
8	تعتمد الجمعية على أسلوب التقدم بطلبات توظيف للوظائف المطروحة				
9	يوجد نموذج خاص بطلب التوظيف				
10	تعتمد الجمعية على أسلوب الإعلان بالجريدة للوظائف المعروضة لديها				
11	يتم عرض الوصف الوظيفي الكامل للوظيفة المعلن عنها				
12	تعتمد الجمعية أسلوب المقابلة الشفوية عند تعيين الموظف				
13	يتم عقد اختبارات كتابية للوظائف المعلنة				
14	يتم تحديد نموذج خاص بتقييم المتقدمين للوظائف المطروحة يشمل المعايير الخاصة				
15	تشمل اختبار تعيين الموظف في الجمعية جزءا خاصا بقياس القدرة على أنجاز المهام والتحصيل والأداء				
16	تشمل اختبار تعيين الموظف في الجمعية جزءا خاصا باختبار ميول الشخص للعمل				
17	يتم جمع المعلومات الكافية عن المرشح للوظيفة والتحقق منها				
18	تتم المقابلة للمرشحين من خلال لجنة متخصصة				

٤١,٤ قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة تقييم أداء العاملين في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	يوضع معدلات لمستوى أداء العاملين لمختلف الوظائف				
2	توفر نظام لتقييم الأداء				
3	تحليل تقارير تقييم الأداء وتحديد مؤشرات نقاط القوة والضعف				
4	يتم الاستفادة من نتائج تقارير تقييم الأداء في تصميم البرامج التدريبية				
5	إرشاد العاملين بخصوص تطوير مستقبلهم الوظيفي بناء على نتائج تقييم الأداء				

٤١,٥ قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة شئون العاملين في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	حفظ ملفات وسجلات العاملين				
2	لوائح المتعلقة بشئون العاملين				
3	تنظيم أجازات العاملين				
4	تنظيم عمليات الحضور والانصراف للعاملين				
5	تطبيق نظام العقوبات والجزاءات على العاملين				
6	تهتم المؤسسة بالرضي الوظيفي ومعنويات العاملين فيها				

٤١,٦ نظام تقييم الأداء في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد نظام واضح ومكتوب ومعمم على جميع العاملين في الجمعية بخصوص تفاصيل عملية تقييم الأداء					
2	يتم بالفعل تقييم أداء كل فرد بالمؤسسة على فترات محددة					
3	يتم عقد اجتماعات مع طاقم العمل خاصة بتقييم أداء عملهم					
4	نظام تقييم الأداء بالمؤسسة لا يوضح مدى جودة الأداء أو النجاح في العمل					
5	نظام تقييم الأداء بالمؤسسة يساعد في النقل بوضوح للمرؤوسين مستوى أدائهم بدقة.					
6	من السهل على الإدارة العليا الإطلاع على سجلات تقييم الأداء لاتخاذ القرارات الحاسمة التي تتعلق بالترقيات والعلاوات وشغل الوظائف الإدارية.					
7	تم خلال العام الماضي أو الحاضر تنظيم ندوة / دورة أو أكثر تتعلـق بكيفيـة تجنب الأخطاء عند تقييم أداء الأفراد					
8	عند حاجة الإدارة العليا في المؤسسة لاتخاذ قرارات تتعلق بشؤون الأفراد مثل النقل أو العقاب... الخ، توجد صعوبة في الحصول على سجلات تقييم الأداء.					
9	تم خلال العام الحالي أو الماضي تنظيم ندوة/دورة أو أكثر عن كيفية الاجتماع بالمرؤوسين لتدريبهم ومعاونتهم بهدف تنمية قدراتهم في العمل					
10	في آخر مرة مورست فيها عملية تقييم الأداء تم الاتفاق على تحديد أهداف مع ربطها بفترة زمنية محددة لتحقيقها.					
11	في آخر مرة مورست فيها تقييم الأداء لم يطلب من المرؤوسين إعداد قائمـة الأهداف لاستعراضها ومناقشتها ومراجعتها سويا					
12	قبل أن أرشح احد المرؤوسين لترقية او نقل او تدريب ...الخ لا يتم الإطلاع على ملفات تقييم الأداء الخاص بالموظف.					
13	لا تجرى مقابلة للموظفين في المؤسسة لإبلاغهم بنتائج تقييم الأداء والعمل على تطوير أدائهم.					
14	تحفظ سجلات تقييم الأداء في الأرشيف المركزي الخاص بها لفترة زمنية محددة ثم يتم التخلص من البيانات عديمة الجدوى					

٤٢.الاستمرارية في تطوير الكادر الوظيفي والنظم واللوائح في الجمعية الأهلية

٤٢,١ قياس مدى فاعلية ممارسة وظيفة التدريب والتنمية الإدارية في الجمعية الأهلية

م	الفقرة	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا
1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على أسس علمية				
2	وضع خطط تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية				
3	يتم تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية في ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء				
4	تقييم نتائج التدريب والاستفادة منها في تخطيط البرامج التدريبية المستقبلية				

٤٢,٢. هل تقوم المؤسسة بشكل دوري بتطوير وتحديث إجراءاتها وأنظمتها المالية والإدارية؟
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣. قياس كفاءة وفاعلية الجانب الفني في إدارة الجمعية الأهلية للمشاريع والبرامج:

٤٣,١ القدرات والكفاءة الفنية التي تتمتع بها الجمعية الأهلية:

٤٣,١,١ تمتلك الجمعية الخبرات والكفاءات الفنية (خبرات ومهارات) اللازمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسة
نعم ( )   لا ( )

٤٣,١,٢ تقوم الجمعية بالاستعانة بخبراء للحصول على معارف ومهارات فنية إضافية خارجية
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣,١,٣ تقوم الجمعية بتطوير خبراتها وقدراتها الفنية
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣,١,٤ ما هو تقييم الجمعية لخدماتها وبرامجها مقارنة بالمؤسسات الشبيهة العاملة في نفس المنطقة
ممتاز ( )   جيد جدا ( )   جيد ( )   متوسط ( )   ضعيف ( )

٤٣,١,٥ ما هو مستوى جودة الخدمات المقدمة للجمهور من وجهة نظركم
ممتاز ( )   جيد جدا ( )   جيد ( )   متوسط ( )   ضعيف ( )

٤٣,٢ قياس كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم:

٤٣,٢,١ هل يوجد للجمعية نظام موثق لإدارة ومتابعة وتقييم المشاريع
نعم ( )   لا ( )

٤٣,٢,٢ هل تقوم الجمعية بجمع معلومات تفصيلية قبل البدء في تنفيذ المشاريع
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣,٢,٣ هل تقوم الجمعية بوضع مؤشرات واضحة لقياس مدى نجاعة هذه المشاريع
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣,٢,٤ هل تقوم الجمعية بقياس مردود / أثر المشاريع بشكل دوري
دائما ( )   غالبا ( )   أحيانا ( )   نادرا ( )   مطلقا ( )

٤٣,٢,٥ ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

٤٣,٢,٦ يتم إشراك الكادر التنفيذي والموظفين في عمليات المتابعة والتقييم

مرتفعة جدا ( ) مرتفعة ( ) متوسطة ( ) متدنية ( ) منعدمة ( )

٤٣,٢,٧ هل يجري إطلاع الكادر التنفيدي على نتائج عمليات التقييم

دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) مطلقا ( )

٤٣,٢,٨ ما مدى مشاركة المستفيدين من مشاريع الجمعية في عملية المتابعة والتقييم

دائما ( ) غالبا ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) مطلقا ( )

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	أ.د. يوسف محمود جربوع	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٢	د. سالم عبد الله حلس	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٣	د. علي عبد الله شاهين	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٤	د. ماجد الفرا	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٥	د. عصام البحيصي	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٦	د. نافذ بركات	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٧	د. حمدي زعرب	عضو هيئة تدريس	الجامعة الإسلامية
٨	أ. محمد عثمان	مدير المشاريع الشبابية	جمعية الثقافة و الفكر الحر